



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

절차공정성 및 상호작용공정성이
자아존중감에 끼치는 효과 :
채용방식에 따른 조절효과를 중심으로

2020년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

정 형 철

절차공정성 및 상호작용공정성이 자아존중감에 끼치는 효과

- 채용방식에 따른 조절효과를 중심으로

지도교수 전 영 한

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함

2020년 5월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

정 형 철

정형철의 석사 학위논문을 인준함

2020년 6월

위 원 장 박 정 훈 (인)

부위원장 이 수 영 (인)

위 원 전 영 한 (인)

국문초록

본 연구는 공공기관에 근무하는 구성원들이 인식하는 공정성이 자아존중감에 끼치는 효과를 분석하였으며, 채용방식이 자아존중감에 끼치는 영향력 차이에 따른 조절효과를 검증하였다.

공정성은 크게 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정으로 구분되는데 근무연수와 호봉에 따라 급여가 정해지는 공공기관의 성격상 분배공정성 보다는 다소 경직된 의사결정 시스템(조직)과 위계문화가 강한 공공기관 의사결정 대리인(상사)의 특성을 감안하여 절차공정성과 상호작용공정성을 독립변수로 활용하였다.

종속변수인 자아존중감은 대인(對人)관련 스트레스가 많은 업무 특성과 다소 경직된 조직문화 사이에서 구성원들의 자기 자신에 대한 인식을 분석하고자 설정하였고, 채용방식(블라인드채용, 비블라인드채용)을 조절변수로 하였으며, 성별·연령·학력 등 인구통계학적 특성은 통제변수로 설정하였다.

연구를 위하여 위탁집행형 준정부기관인 한국산업인력공단 구성원을 대상으로 설문조사를 실시하였고 150명이 응답한 결과를 토대로 가설을 검증하였다.

먼저, 절차공정성에 대한 구성원들의 인식은 자아존중감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 상호작용공정성은 자아존중감에 통계적으로 유의한 결과를 보여주지 못했다. 그러나 공정성에 대한 측정 결과, 공정성에 대한 긍정적이 인식이 보통이상으로 나타나 구성원들의 기관과 상사에 대한 공정성 인식이 전반적으로 좋은 것으로 나타났다.

채용방식에 의한 조절효과를 분석한 결과, 절차공정성 및 상호작용공정성 모두 통계적으로 유의한 차이를 보여주지 못해 공정성 인식 및 자아존중감에 블라인드와 비블라인드로 구분되는 채용방식이 조절효과를 보여주지 못했음을 알 수 있다.

연구 결과를 종합해 보면, 절차공정성은 자아존중감에 긍정적인 영향을 미치므로 공공기관의 조직운영에 구성원들이 적극 참여할 할수 있도록 조직 운영을 유연하게 한다면 그로 인한 자아존중감 상승은 구성원들의 업무추진에 긍정적인 효과를 가져올 수 있을 것이라 예상하며, 채용방식의 조절효과가 확인되지 않은 것은 채용방식의 변화가 이뤄진지 다소 짧지 않은 시간이 지나서 그 효과성이 퇴색되었을 가능성도 있으나 한편으로는 공공기관 채용의 공정함이 나타난 것 이라고도 할 수 있다.

본 연구는 공공부문 종사자를 연구 대상으로 하여 민간 서비스업 종사원을 대상으로 한 선행연구와는 다소 차이가 있는 것처럼 보이지만, 공공기관 역시 대국민(對國民) 서비스가 사업의 본질이므로 공공기관 구성원의 공정성 인식이 자아존중감에 미치는 영향을 실증적으로 연구했다는 점에서 의미가 있다. 하지만 연구 대상이 단일 기관으로 한정되어 있고, 설문조사에서 조직의 인식을 따르기 위한 동일방법편의 가능성이 있으며 조절변수로 활용한 채용방식의 차이가 동일연도에 이루어진 것이 아니라는 점에서 한계를 지닌다, 향후 연구대상을 확대하고 조절변수를 다양하게 한다면 보다 의미있는 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

주요어 : 절차공정성, 상호작용공정성, 자아존중감, 채용

학 번 : 2018-24552

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구목적 및 필요성	1
제 2 절 연구대상	3
제 3 절 연구방법	4
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토	5
제 1 절 공정성	5
1. 공정성의 개념	5
2. 공정성의 유형	9
1). 절차공정성	9
2). 상호작용공정성	11
제 2 절 자아존중감	12
1. 자아존중감의 개념	12
제 3 절 채용	14
1. 채용의 개념	14
2. 블라인드채용의 개념	16
1). 국가직무능력표준(NCS)	16
2). 블라인드채용	17
제 4 절 선행연구의 검토	18
1. 공정성과 자아존중감	18
1). 절차공정성에 대한 선행연구	20
2). 상호작용공정성에 대한 선행연구	21
3). 자아존중감에 대한 선행연구	23
4). 블라인드채용에 대한 선행연구	24

제 3 장 연구의 설계 및 분석방법	26
제 1 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구	26
1. 독립변수 (절차공정성, 상호작용공정성)	26
2. 종속변수 (자아존중감)	26
3. 조절변수 (채용방식)	27
4. 통제변수 (인구통계학적 변수)	27
5. 연구의 분석틀	27
제 2 절 연구가설	28
제 3 절 자료의 수집	29
1. 설문지 구성	29
2. 표본의 선정 및 자료분석 방법	29
제 4 장 실증분석 결과	31
제 1 절 분석대상자의 인구통계학적 특성	31
제 2 절 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증	33
1. 독립변수 측정도구	34
2. 종속변수 측정도구	35
제 3 절 변수의 기초 통계 분석	36
제 4 절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증	37
1. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증	37
2. 연령대에 따른 각 변수의 차이 검증	38
3. 학력에 따른 각 변수의 차이 검증	39
4. 직급에 따른 각 변수의 차이 검증	40
5. 채용방식에 따른 각 변수의 차이 검증	41
제 5 절 변수들 간의 상관관계 분석	42
제 6 절 가설 검증	43
1. 공정성이 자아존중감에 끼치는 영향	43

2. 공정성과 자아존중감의 관계에서 채용방식의 조절효과 ..	45
3. 가설검증 요약	48
제 5 장 결론	49
제 1 절 연구결과의 요약	49
제 2 절 연구의 시사점 및 한계	51
1. 연구의 시사점	51
2. 연구의 한계	52
참고문헌	54
부록	64
Abstract	69

표 목 차

[표 1]	조직공정성 이론 분류	7
[표 2]	조직공정성 선행연구	8
[표 3]	설문지 구성내용 및 출처	29
[표 4]	연구조사 대상	30
[표 5]	분석대상자의 인구통계학적 특성	31
[표 6]	독립변수의 요인분석 및 신뢰도 분석결과	33
[표 7]	종속변수의 요인분석 및 신뢰도 분석결과	34
[표 8]	주요 변수의 기초 통계량	35
[표 9]	성별에 따른 변수의 차이 검증	36
[표 10]	연령대에 따른 변수의 차이 검증	37
[표 11]	학력에 따른 변수의 차이 검증	38
[표 12]	직급에 따른 변수의 차이 검증	40
[표 13]	채용방식에 따른 변수의 차이 검증	41
[표 14]	변수간 상관관계 분석	42
[표 15]	다중회귀분석 결과 (공정성-절차, 상호작용)이 자아존중감에 미치는 영향)	44
[표 16]	공정성-자아존중감 관계에서 채용형태별 조절효과	47
[표 17]	가설 검증결과 요약	48

그 립 목 차

[그림 1]	연구 모형	28
--------	-------------	----

제 1 장 서론

제 1 절. 연구목적 및 필요성

본 연구의 목적은 절차공정성 및 상호작용공정성이 자아존중감에 미치는 영향을 분석하는 것으로 채용에 따른 조절효과의 여부를 확인하는 것이다.

사람은 누구나 집단이나 조직에 속하면서 살아가고 있다. 태어나면서 가족, 친척이라는 혈연집단에, 자신의 가치를 높이기 위해 학교에 또는 경제적으로 필요한 가치를 이루기 위해 직장이라는 조직에 속하기도 한다.

이러한 집단이나 조직에서 사람은 자신의 가치를 높여 상대방 또는 조직으로부터 인정받기를 원하고 또 정당한 대우를 받기를 원한다. 조직 구성원은 조직이 자신을 공정하게 대우할 경우 자신의 상사를 인정하고 잘 따르는 경향이 있고(Tyler & Lin, 1992), 또한 조직으로부터 공정한 대우를 받았다고 인식할 경우 상대적으로 더 큰 긍정적인 태도와 행동을 보이기도 한다(Spreitzer, 1996). 반대로, 타인들과 비교했을 때 차이가 발생하면 불공정한 대우를 받은 것으로 생각하며, 이러한 갈등상황이 지속될 경우 이직의도를 갖게 되어 조직에 부정적인 영향을 미치게 된다. 특히, 젊은 세대 직장인일수록 공정성에 대한 인식이 높음에 따라 공정성이야말로 구성원들에게 동기를 부여하고 조직을 안정적으로 운영하게 할 수 있는 중요한 수단이라고 볼 수 있다.

공정성이 조직관리에 있어 중요한 이유 중의 하나는, 공정성이 바로 구성원의 자아존중감과 연결되어 있기 때문이다. 자아존중감(self-esteem)은 자아에 대한 긍정적이거나 부정적인 태도(Rosenberg, 1995)이며, 인간의 사고과정, 감정, 욕구, 평가 그리고 목표에 상당한 영향을 미치는 인간의 행동에 있어서 가장 중요한 요소(Braden, N, 1987)라고 볼 수 있다. 조직 구성원은 자신이 속한 조직에서 자신에 대한 가치를 높이 평가

받기를 원하기 때문에 자아존중감은 중요한 변수로 고려되어야 한다 (김재현·하재만, 2013). 구성원들은 임금인상, 승진 등에 있어 동료들과 경쟁하게 되며, 이런 과정에서 공정성이 담보되어 있지 않으면 타인과의 갈등이 발생하게 되고, 조직에 대한 부정적 경험의 반복에 따른 자존심의 손상은 자아존중감에 부정적인 영향을 미치게 되어(Cowin & Hengstberger-Sims, 2006), 이직률이 높아질 수 있다.

공정성에 대한 기존의 연구들은 조직유효성 연구를 위한 선행 변수 또는 결과변수로 활발히 연구되고 있으나, 공정성이 자아존중감에 미치는 영향을 연구는 많지 않다. 따라서, 우리나라 공공기관의 조직공정성이 자아존중감에 미치는 영향에 대한 실증적 탐색이 필요하다. 특히, 채용의 개인-직무/조직 적합성과 공정성 확보를 위해 공공기관을 중심으로 2015년부터 확산한 국가직무능력표준(NCS)기반 능력중심채용을 기반으로 2017년부터 본격화 한 블라인드채용이 구성원의 공정성 인식에 어떠한 영향을 미쳤는지 검증이 필요하다.

본 연구는 조직공정성 중 조직의 의사결정 과정에서의 절차공정성과 상사와의 관계에 대한 상호작용공정성이 구성원들의 자아존중감에 끼치는 영향을 검증하고자 한다. 특히 지난 정부가 공정채용의 기치로 내세웠던 국가직무능력표준(NCS)¹⁾을 기반으로 한 블라인드채용 방식으로 입사한 구성원들과 비블라인드채용 방식으로 입사한 구성원들 간의 공정성에 대한 인식차이가 자아존중감에 영향을 끼치는지를 파악하여, 향후 유사 공공기관의 인적자원의 유지와 관리에 시사점을 제공하고자 한다.

1) 국가직무능력표준(National Competency Standards)이란 국가가 산업현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 지식·기술·태도 등의 내용을 체계화한 것으로서, 기업에서는 현장 수요 기반의 채용과 인사관리의 기준, 근로자 경력개발, 직무기술서를 작성할 때 활용할 수 있다.

제 2 절 연구대상

본 연구는 조직 구성원이 인식하는 절차공정성과 상호작용공정성이 구성원의 자아존중감에 끼치는 효과를 파악하는 것이다. 이를 위해 공정성과 자아존중감에 대한 기존의 이론적 토대와 선행연구를 살펴보고, 설문조사를 통해 그 효과를 검증하고자 한다.

연구대상은 고용노동부 산하기관인 한국산업인력공단의 직원들로, 조직의 절차공정성과 상호작용공정성에 대한 인식이 자아존중감에 끼치는 영향을 분석하고자 한다. 자아존중감은 인적자원개발(HRD)을 주 사업으로 수행하는 한국산업인력공단의 기관 성격을 감안할 때 구성원이 대인(對人)업무를 수행하는데 영향을 주는 주된 요소로 작용할 것이기 때문이다. 또한, 본 연구에서는 구성원들의 공정성에 대한 인식이 자아존중감에 끼치는 영향에 채용방식의 조절효과를 파악하고자 한다.

본 연구의 대상인 한국산업인력공단은 블라인드채용의 주관기관으로서 2015년부터 NCS기반 직무능력중심채용(이하 “블라인드채용”) 방식으로 신입사원을 선발하고 있다. 블라인드채용 방식과 비블라인드채용 방식의 차이는 블라인드채용 방식은 입사지원자가 가진 출신지, 스펙 등의 편견요인을 제거하고 그 지원자의 직무역량을 토대로 직원을 선발하는 것이다. 공공기관의 특성상 구성원 공개채용 과정 중에 불공정한 사례가 개입될 가능성은 적다. 그러나 그동안 적지 않은 수의 공공기관들이 해당 기관이 수행하는 업무가 구체적으로 무엇인지 또는 직무수행에 필요한 지식·기술·태도가 무엇인지 등 지원자가 사전에 알 수 있는 정보를 충분히 제시하지 않고 신입 구성원을 채용하였으며, 직무수행에 불필요한 스펙을 요구하거나 채용에 있어 직무와 무관한 절차를 거치기도 했다. 이러한 문제를 해결하기 위해 블라인드채용이 도입되면서 직무수행과 관련한 충분한 정보를 제공하며 구성원을 채용하기 시작하였고, 동 채용방식은 가족관계 등 개인의 직무능력과 관계없는 사항은 반영하지 않음으로서, 직무역량이 갖춰진 후 채용된 신입 구성원의 자부심은 높을 것이고 긍정적인 조직몰입과 낮은 이직의도를 보일 것이라고 기대하였는데 이것

은 선행연구에서 실증되었다(김민호, 2019).

따라서 블라인드채용 방식으로 입사한 구성원은 절차공정성이나 상호작용공정성이 긍정적이며 자아존중감 역시 긍정적 일 것으로 생각된다. 따라서 본 연구는 채용방식을 조절변수로 설정하여 채용방식에 따라 구성원들의 자아존중감에 차이가 있는지를 분석하고자 한다.

제 3 절 연구 방법

본 연구는 공정성 중 상호작용공정성과 절차공정성에 대한 인식이 공공기관 구성원의 자아존중감에 끼치는 효과를 검증하기 위하여 가설을 설정하고, 참고문헌 탐색을 통해 이론적인 방법을 알아보며, 설문조사를 통해 실증적인 조사방법을 병행하였다. 또한 성별, 연령, 학력, 직급과 같은 개인적 특성변수를 포함하였으며, 채용방식에 따른 조절효과 분석을 통해 채용방식에 따른 공정성 인식과 관련한 자아존중감의 차이가 있는지를 파악하였으며 연구과정은 다음과 같다.

첫째, 공정성 관련 문헌과 선행연구 자료들을 고찰하여 공정성과 자아존중감의 개념과 구성요인, 공정성이 자아존중감에 끼치는 영향을 확인하였다.

둘째, 공정성에 대한 인식이 대상기관 구성원의 자아존중감에 미치는 영향을 검증하기 위하여 설문조사를 실시하였고 이 결과에 대한 회귀분석을 실시하였다.

마지막으로, 이상의 내용을 바탕으로 연구결과를 요약하고 함의를 논하며, 본 연구의 한계와 연구방향을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

제 1 절 공정성

1. 공정성의 개념

사람은 자신을 타인과 비교해서 손해 보지 않았을 경우 공정하다고 인식하는 경향이 있다. 기업 등의 조직에서도 공정성을 기반으로 조직을 운영하여 조직과 구성원의 이익을 증진시키려고 한다. 공정성은 고대 그리스 시대 때부터 시작되었을 정도로 인간의 삶과 밀접하게 관련되어 있다. 아리스토텔레스(Aristotle[B.C.340], 2009)는 “두 사람에게 주어지는 사회적 보상이 두 사람의 기여한 바에 비례하여 분배되었을 경우 보상은 공정한 상태를 이루게 된다”라고 분배 정의의 원칙을 최초로 제안했다. 이 원칙을 애덤스(Adams, 1965)와 호만스(Hormans, 1961)는 분배공정성이란 집단내에서 어떻게 보상이나 권리, 책임, 부담 등을 분배되는가에 대한 논의라며, 집단내에서의 분배공정성(distribute justice) 이론으로 발전시켰다. 아리스토텔레스부터 지속적으로 이어져 온 공정성의 개념이 다분히 사변적이고 당위론적이었으며 거시적인 관점에서 공정성에 대한 객관적인 접근을 시도한 것 이었다면(김명언,이현정, 1992), Adams(1965) 같은 심리학자들은 미시적인 관점에서 공정성이론을 구체화 시켰다. 즉 공정성을 추상적인 차원이 아니라 개인적 또는 집단적 사람들간의 관계에서 파악하였다.

Adams(1965)와 Hormans(1961)의 이론은 크게 두 가지 배경이 있다. 하나는 교환이론적 전통으로 개인은 자신이 투자한 만큼 얻어낸 교환물의 가치로 공정성을 평가하며, 또 다른 하나는 상대적 박탈감에 관한 연구(Davis, 1959)로서 개인은 어떤 절대적인 기준을 놓고 보상의 공정성을 판단하기 보다는 다른 사람과 비교해서 공정성을 평가한다는 것이다. 이런 이론적 배경은 조직의 구성원이 조직내에서 느끼는 것과도 유사한

심리상태라고 할 수 있다. 즉, 공정성이란 손해보고 싶지도 않고 남에게 이익을 주고 싶지도 않다는 이기적인 심리상태라고 볼 수 있다. 이들의 공정성 이론은 형평 이론(equity theory)이라고 하는데, 이것은 이들이 분배결과의 공정성을 평가할 때 중요시 한 것이 투입에 따른 보상의 형평성 원칙이었기 때문이다. 이들의 이론에서 공정한 상태란 개인이 그 집단의 성과창출에 기여한 비율대로 분배가 되었을 때이며, 그 비율대로 분배가 되지 않았을 경우 공정한 상태가 아닌 것이다. 이 이론에 따르면 사람은 자신이 지각한 투입과 산출의 비율을 타인과 비교하여 자기의 것과 타인 것의 비율이 같으면 공정한 것으로 판단하여 만족하지만 그렇지 않으면 불평등하다고 인식하게 된다. 즉 개인은 자신이 투자한 것과 보상받은 것을 상대방과 비교하여 교환관계가 공정한가를 판단하게 된다 (박효민·김석호, 2015).

이와 비슷하게 Folger와 Cropanzano(1998)은 개인이 자신의 보상과 준거인물의 보상을 비교하여 불공정하다고 인식할 경우 투입과 산출의 비율을 바로잡아 공정한 상태로 바꾸려 한다고 주장하였다. 그러나 분배 공정성만으로는 구성원들의 심리상태가 보상이 결정되는 과정이나 절차에 의해 어떻게 달라지는지 설명하기 어려웠다.

이에 대하여 Thibaut와 Walker(1975)는 법률적 분쟁해결 상황에서 나타나는 사람들의 심리반응을 토대로 절차공정성의 개념을 정립하였는데 이것이 절차공정성의 시발점이 되었다(이제식, 2018). 이후 Leventahl(1980)은 6가지 절차공정성에 대한 기준을 제시하여 결과와 관련된 절차의 중요성을 강조하였고, Greenberg & Cropanzano(2001)도 공정한 절차가 공정한 배분을 가져온다는 주장을 하였다.

조직공정성이란 조직 내에서 구성원이 받는 대우에 대한 느낌이나 인식을 의미하며(Greenberg, 1987), 조직의 제도와 조직 내에서의 의사결정이 얼마나 공정하게 실시되고 있는가에 대한 구성원의 지각을 의미한다 (이상희·임영대·임세순, 2014)

조직공정성에 관한 연구가 지속되면서 90년대 이후 공정성에 대한 새로운 접근이 이루어졌는데 대인관계에서의 처우문제와 의사소통에 초점

을 둔 상호작용공정성의 개념과 중요성이 인식되었고, Greenberg와 Lind(2000)는 상호작용공정성을 조직공정성에 관한 가장 강력한 진전의 하나라고 평가했다(정홍술, 2002).

조직공정성에 대한 이론을 학자에 따라 분류하면 다음과 같다.

[표 1] 조직공정성 이론 분류(박정민·고성희, 2016)

구분	학자
절차공정성, 분배공정성	Thomas, Brooks & James (2004)
절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정성	Greenberg (1990)
절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정성, 정보공정성	Colquitt (2001)

조직구성원은 조직이 자신을 공정하게 대한다고 생각할 때 조직과 상사 및 동료에 대한 불만이 적다. 공정성이 자아존중감과 밀접한 관계에 있다고 보는 것은, 공정성에 대한 인식이 주변 상황에 대한 개인의 주관적인 태도에 영향을 받기 때문이다(박효민·김석호, 2015). 따라서 공정성이론과 채용방식을 연계시켜 본다면 블라인드채용 방식은 출신지, 학벌, 외모 등 비공정하다고 여겨지는 것을 제거하고 채용을 진행하기 때문에 그런 외적인 스펙에 따른 후광효과가 반영되지 않는다. 따라서 블라인드채용으로 입사한 구성원의 공정성에 대한 인식은 비블라인드채용 방식보다는 긍정적인 것으로 생각된다.

조직공정성에 대한 선행연구 몇 가지를 살펴보면 다음과 같다.

[표 2] 조직공정성 선행연구

구분	연구자	연구내용
분배공정성 (distributive justice)	Folger & Konovsky, (1989)	구성원이 받고 있는 보상의 총량이 자신이 회사에 기여한 것에 대하여 어느 정도 적절 한가에 대한 지각정도
	이수지 등, (2007)	임금, 상여금, 승진 등의 자원의 배분에 있어 구성원이 조직으로부터 받는 보상의 적절성
절차공정성 (procedural justice)	Greenberg, (1987)	산출물이 나오기까지 의사결정 과정의 절차에 대한 공정성 인식으로 의사결정과정 중에 자신의 의견에 대한 요구나 공정성 과정에 대한 인식
	이상희 등, (2014)	서비스 회복연구에서 서비스 문제를 해결하거나 고객불만을 관리하는데 있어 적용되는 절차
상호작용공정성 (interaction justice)	Beis&Moag, (1986)	의사결정 절차를 집행하는 동안 구성원이 받게 되는 대인관계의 질
		절차공정성이 절차라는 고정된 측면을 다루고 있어 절차가 진행될 때의 핵심이 되는 사람들간의 상호작용측면이 간과되었음을 인지하고 상호 작용공정성은 인간적인 교감을 중요시한다
	김봉무 (2014)	규칙이나 절차의 집행과정에서 사람들이 경 험하는 대인(對人)적 처우에 대한 지각 또는 절차와 의사결정에 대한 사려 깊음
	김영수 (2012)	의사결정 과정에서 권한보유자가 보여주는 대인(對人)적 처우, 정책, 절차의 실행과정 에서 구성원이 지각하는 처우에 대한 공정성

2. 공정성의 유형

1) 절차공정성

절차공정성은 분배공정성, 상호작용공정성과 함께 조직공정성의 한 부분을 구성한다. 분배공정성이 조직 구성원이 조직으로부터 받는 임금, 상여금, 승진과 같은 보상의 적절성을 의미한다면(Adams, 1963, 1965 ; Homans, 1961), 절차공정성은 분배결과가 도출되기까지의 의사결정 절차에 대한 공정성을 의미한다(이수지 등, 2007). 지금까지의 공정성 이론에 따른 연구들이 분배된 공정성에 관심을 두었다면 인간관계에 있어서 인지된 공정성이나 공정성에 대한 판단의 역할을 이해하기 위해서는 결과뿐만 아니라 과정에 대해서도 관심을 가질 필요가 있다(최지애 등, 2014)

Thibaut와 Walker(1975)는 사람들은 법적 시스템 안에서 자신들에게 의사결정과정에 대한 통제권이 주어졌을 때 그 상황을 좀 더 공정하다고 인식하며, 자신들이 과정과 결과에 대한 통제권을 가졌을 때 만족도가 가장 높지만, 결과에 대한 통제권이 주어지지 않은 개인들은 결과가 결정되는 절차에 대하여 투입이 허용되거나, 투입에 대하여 통제권이 주어질 경우 절차와 결과의 양자에 모두 만족(정홍술, 2002)하는 것으로 나타났다.

Tyler(1984)의 연구에서도 어느 한사람이 절차적으로 공정하게 대우받았을 경우에는 그 사람이 비록 우호적이지 않은 판결을 받았다 하더라도 그 사람은 판결의 형평성에 대하여 문제를 제기하지 않는데, 이 같은 연구들은 사람이 느끼는 절차공정성의 중요성을 나타내고 있다(정홍술, 2002).

Leventhal(1980)도 절차공정성에 대해 배분절차가 공정한 것으로 지각되기 위해서는 일관성(consistency), 편향성 방지(bias suppression), 정확성(accuracy), 정정가능성(correctability), 대표성(representativeness), 윤

리성(ethicality)의 6가지 절차공정성 규칙을 제시하여 결과와 관련된 절차의 중요성을 강조하였으며, Greenberg & Crooanzano(2001) 역시 인간은 공정한 절차가 공정한 배분을 가져온다는 믿음이 있기에 공정한 절차에 관심을 가진다고 주장하였다.

Folger & Konovsky(1989)에 의하면 절차공정성은 보상 배분결정을 위하여 활용되는 규칙이나 절차에 대하여 지각된 공정성을 의미한다고 하여 공정성에 대한 개인의 지각을 강조했다. 또한 “절차 공정성은 종업원들이 조직의 물질적 보상이나 의사결정의 과정이 윤리적이고 민주적인 절차에 의해서 이루어졌는가?에 대한 인식과 관련되어 있고(Folger, Cronpanzano, 1998;전정호 등, 2016에서 재인용), 절차공정성에 대한 개인의 인식은 개인보다는 조직을 우선적으로 간주하는 경향을 보이기도 하는데 Folger et al.(2005)은 “절차공정성에서는 개인을 자신의 경제적 이익에 영향을 받기는 하지만 상위의 가치인 집단의 사회적 규칙과 도덕성을 추구하면서 때로는 집단의 이익을 위하여 자신의 개인적 이익을 희생하는 존재로 본다”라고 주장했다.

다만 이것은 절차적 공정성을 개인이 어떻게 느끼느냐에 영향이 있다고 볼 수 있는데, “조직의 절차적 공정성이 높을 때에는 개인은 낮은 수준의 분배적 공정성, 임금의 하락에 순응하였지만(Folger & Konovsky, 1989), 조직의 절차적 공정성이 낮을 때에는, 조직구성원은 임금 불평등이라는 결과에 대해서 조직몰입의 저하, 조직에 대한 분노와 적개심 등의 표현으로 자신들의 태도변화를 표출하였다”(Sweeney & McFarlin, 1992).

조직에서 절차공정성이 중요한 이유는, 공정한 절차에는 의사결정을 목표로 하는 절차에만 국한된 것이 아니라, 의사결정자가 보여주는 중립성(neutrality)의 정도, 의사결정자의 의도에 대한 신뢰(trust)의 정도, 의사결정자가 결정과 관련된 사람들의 권리를 존중(respect)하는 정도 등 실제로 의사결정과 관련없는 절차의 공정성도 포함(Tyler, 1989)되며, 구성원에게는 조직의 의사 결정시 공정한 절차를 통하여 구성원 스스로에게 긍정적인 결과가 산출될 것이라고 여기기 때문이다.

2) 상호작용공정성

상호작용공정성은 절차공정성의 구성요소로서, 절차에 따른 의사결정 과정에서 타인으로부터의 대우가 얼마나 공정한지에 대한 인식정도를 말하는 것이다. Bies와 Moag(1986)는 그 동안 절차공정성은 ‘절차’라는 것만을 강조하고 있었는데, 그 과정에서 구성원들간의 ‘상호작용’이 있다는 것을 보완한 개념으로 상호작용공정성을 정의했다. 즉 공정성은 ‘절차 → 상호작용 → 결과’라는 3단계 과정을 거치는 과정에서 형성되기 때문에 공정성 인식에는 절차와 결과와 더불어 구성원간의 상호작용 역시 공정성을 인식하는데 큰 역할을 한다고 주장하였다(이제식, 2018).

상호작용공정성은 정보공정성과 대인관계공정성으로 구분할 수 있다(Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001; Colquitt & Rodell, 2011, Judge & Colquitt, 2004). 먼저, 정보공정성은 의사결정과정에서 제공받는 정보가 얼마나 정확한지 또한 어느 정도 접근가능한지에 관한 것으로서, 개인이 받는 정보가 얼마나 시의적절한지, 구체적인지, 진실한지에 달려있는데, 다시 말하면 왜 그러한 절차가 있었는지, 왜 성과를 그렇게 분배했는지에 대한 정보를 설명을 통해 사람들에게 전달하는 것을 중요시 여긴다(Colquitt, J. A, 2001). 정보공정성이 높은 수준일 경우 최종결과에 대하여 하급 구성원들이 받아들이는 인식은 호의적일 수 있다(손종효, 2016). 한편 대인관계 측면에서 이 공정성은 구성원이 상사 등 의사결정자와의 관계에서 지각하는 공정성 또는 조직의 정책이나 업무 집행과정에서 인식하거나(Greenberg & Lind, 2000), 개인이 특정한 결과나 과정과 관련하여 얼마나 정중하고 존엄성 있고 예의있는 대우를 받는가를 의미한다(Srikanth & Gurunathan, 2013). 즉, 구성원이 조직내에서 상사 등에 의해 어떤 대우를 받는지와 절차가 결정되는 과정에서 어떻게 취급되는지와 같은 것에 대한 공정성을 말하며, 보상이나 절차가 공정하더라도 구성원이 상급자와의 의사소통 과정에서 불공정한 대우를 받게 되면 그 상황을 불공정하다고 인식할 수 있다고 보았다.

Lind & Tyler(1988)도 상호작용공정성이 의사결정 절차상의 특징이므

로 절차공정성에 포함된다고 하며, 집단가치모형(group value model)을 통해 구성원들은 의사결정자로부터 받는 대우 같은 비공식적 측면에도 민감하게 반응하고, 이를 통해 자신의 지위를 자각하기 때문에 지위에 상응하는 대우를 받을 경우 긍정적인 감정을 가질 수 있다고 한다. 이런 집단가치모형은 상호작용공정성의 중요한 이론적 근거가 되고 있다(이제식, 2018).

제 2 절 자아존중감

1. 자아존중감의 개념

자아존중감(self-esteem)에서 “자아”란 심리학적으로 자기 자신에 대한 의식이나 관념을 말한다. 따라서 자아존중감이란 자기 자신을 존중하고 자신에 대하여 만족하는 감정이라고 말할 수 있다. 자아존중감을 자아에 대한 객관적인 평가라고 정의하거나(Wylie, 1979), 자신의 유능함, 중요성, 가치 등에 대해 긍정적 혹은 부정적으로 개인이 자기 자신에게 내린 평가라고 정의한다(Coopersmith, 1967). 즉, 자아존중감은 자신에 대한 긍정적 또는 부정적평가로서 자신을 유능하고 가치있는 사람으로 생각하는 정도라고 정의하였다(Rosenberg, 1965).

자아존중감은 긍정적인 자아존중감과 부정적인 자아존중감으로 구분될 수 있는데, 이옥형(2006)에 따르면 “인간이 성장하면서 스스로 자신에 대해 자아평가(self evaluation)을 하면서 자아평가 결과가 긍정적인 경우에는 긍정적인 자아존중감을 갖게 되고, 부정적일 경우에는 부정적인 자아존중감을 갖게 된다”.

긍정적인 자아존중감을 “자아존중감이 높다”고 한다면, “높은 자아존중감이란 자기 자신에 대하여 전반적으로 아주 호의적으로 평가한 것이고, 낮은 자아존중감이란 자기 자신에 대하여 비판적으로 평가한 것이다”(Baumeister et al., 2003). 타인과의 관계에서도 자아존중감이 높은

사람은 타인과 긍정적인 대인관계를 맺는 경향이 있고(Laible et al., 2004) 자신에 대해 분명한 생각을 가지고 있으며 타인의 피드백을 반성적으로 받아들일 수 있는데 비해서 자아존중감이 낮은 사람은 자신에 대해 잘 알지 못하며 자신의 다양한 부분에 대해 혼란스러워 한다. 뿐만 아니라 타인의 피드백에 민감하여 영향을 쉽게 받고, 성취에 대하여 기대가 낮다(이대식 외, 2010). 또한 자아존중감이 높은 사람이 활동적이고 적극적이며 타인의 비판에 크게 당황하거나 흔들리지 않지만(Coopersmith, 1967) 자아존중감이 낮은 사람은 자기 자신에 대해 부정적으로 지각하며, 사회적 고립감이 두드러지게 나타난다는 특징이 있다(Rosenberg, 1965; Schaffer, 1999) (박지우, 2015 재인용)

자아존중감은 통상 개인이 스스로에 대해 내리는 평가로 자신에 대한 가치, 수용 등을 아우르는 개념으로 이해될 수 있다(Zimmerman et al., 1997). 그렇다면 자아존중감은 언제 형성이 되는지, 한번 형성된 자아존중감은 계속 그대로 지속이 되는지도 관심있는 사항이다. 이것에 대하여 Wylie(1979)는 한번 형성된 자아존중감은 대부분 안정적으로 유지되고 일생에 걸쳐 크게 변화하지 않는다고 자아존중감의 연속성을 주장하였지만, Trzesniewski et al.,(2004)은 자아존중감은 사회 환경속에서 끊임없이 경험하게 되는 다양한 사건, 환경의 변화에 맞물려 달라질 수 있다는 변동가설을 주장하였고, 정익중(2007)은 연령증가에 따라 자아존중감은 변한다는 견해를 보였다.

자아존중감은 직무만족이나 이직의도와도 관계가 있는데, 조선업 협력업체 근로자에 대한 연구에서, 하청작업이 감소하면 협력업체 근로자는 자신에 대한 만족감 또는 자존감이 저하되고 직무에 대한 불만족을 초래하여 결근이나 이직 등을 고려(Kim, Sohn, & Lee, 2005; Lee et al., 2011, 최소은 등 2014 재인용)하는 것으로 나타나 자아존중감과 직무만족이 연관이 있으며, 자아존중감이 높은 사람은 조직사회의 직무나 대인관계에서 긍정적인 피드백으로 반응하고(Abraham, 1999; Iglesias & Vallejo, 2012; Somerville, Kelley, & Hearthernton, 2010), 자아존중감이 자기 자신에 대한 자신감과 만족감뿐 아니라 직무만족에 긍정적인 영향을

주는 변수(Cho et al.,2013; Zhang, Guan, Qi, & Yang,2013)라고 할 수 있으며, 자아존중감이 높을수록 직무에 대한 대처방식이 적극적이므로 이직의도가 낮은 것(Panaccio & Vandenberghe(2011)으로 나타났다. 자아존중감은 구성원이 직무를 대하는 태도와 행태를 예측할 수 있는 중요한 요인이라고 할 수 있는데(Korman, 1976), 공공기관 등 사업수행 조직에서 자아존중감은 조직원이 수행하는 사업의 성공여부를 예측할 수 있는 중요한 요소라고 여겨진다.

자아존중감은 리더십, 학업성적, 위기극복능력, 대인관계 등 인간의 삶의 많은 영역에 영향을 미치며, 특히 대인(對人)관계는 자아존중감과 정비례하는 모습을 보인다(박지연, 2008). 그러므로 고객과 대면(對面)해서 업무를 처리하는 경우가 많은 공공기관의 특성상 구성원의 자아존중감은 대인(對人)관계 측면에서 상당히 중요한 직업수행 요인이라고 할 수 있다.

제 3 절 채용

1. 채용의 개념

채용은 사용자가 채용공고를 통해 모집을 알리고 지원자를 대상으로 면접전형 등의 방법을 거쳐 적절한 사람을 선발해 활용하는 것이다. 이에 대하여 문무기 등(2007)은 구체적으로 “기업의 채용은 사용자가 불특정인을 대상으로 미디어를 통한 광고·직접·위탁 채용, 연고채용, 직업소개사업자를 통한 구인신청 등 근로관계의 개시 전의 모든 고용과정”이라고 정의하였다. 따라서 채용은 원칙적으로 사용자에게 채용의 자유가 있다. 또한 구직자에게도 헌법 제15조에 직업선택의 자유를 명시함으로써 채용이라는 것이 양자간의 합의 사항임을 말해주고 있는데, 다시 말하면 채용은 거래관계라고 할 수 있다. 사용자가 필요에 따라 근로조건을 구체적으로 명시하고 이것을 본 구직자가 사용자가 요구하는 문서를

제출하며 이를 검토한 후 적격여부를 가려 입사를 시킨다. 채용은 사업자가 자기 사업에 필요한 직무능력을 가진 사람을 선발하는 것이므로 자기의 기준에 따라 선발하면 될 것이다. 이것을 사기업은 물론 공공기관도 마찬가지일 것이라고 생각해왔기 때문에 공공기관도 각자의 기준을 제시하고 직원을 채용해왔다.

지난 30여년간의 공개채용 문화를 살펴보면, 획일화된 필기시험을 활용하였던 1980년대 이후, 각 기업은 새로운 공개채용 방식을 도입하려고 노력하였는데 1995년부터는 필기시험이 폐지되는 대신 인·적성 검사와 직무적성 검사가 도입되었다. 2000년에 들어와서는 우수인재를 유치하기 위해 대학별 채용 설명회와 캠퍼스 리쿠르팅이 활성화되었고, 코엑스 전시장 등을 활용한 대규모 집단 취업설명회 등도 많이 개최되었다. 또한 인턴사원 제도가 활성화 되었는데, 2009년부터 실시되고 있는 중소기업 청년인턴제의 예를 들면, “청년층 미취업자를 대상으로 중소기업에서 인턴 기회를 제공함으로써 직무경력과 정규직 취업의 가능성을 높이고, 중소기업 인력난 해소에 기여하는 것을 목적으로 실시”(고용노동부, 2015) 되었다.

동 사업 추진결과, 2009년부터 2013년까지 5년간 평균 정규직 전환율이 남자 62.2%, 여자 59.9%로 상당한 성과를 이루었다고 평가할 수 있으나, 전체 청년인턴 중 110만원 이하가 7.4%에 달하는 등 임금수준이 매우 낮은 기업이 있었으며, 정규직 전환율이 낮은 기업도 발견되고, 청년인턴 참여자와 실시기업 간 정보의 비대칭 문제로 인한 참여자의 불만도 적지않았다(류장수, 2015).

채용의 방법에는 크게 공채채용과 특별채용이 있다. 공개채용은 일반 채용이라고도 하는데 일정규모 이상의 기업에서 일정 규모 이상의 직원을 채용할 때 보편적으로 사용하는 채용방식으로서, 채용공고를 통해 채용시기, 채용인원, 채용방식 등을 공개하며, 이후 지원자를 대상으로 서류전형 - 필기전형 - 면접 전형의 형태로 이루어지는 경우가 많았고, 기업의 형편에 따라 서류전형이나 필기시험은 생략되기도 하였다. 반면에 특별채용은 공개채용과는 달리 특별한 능력이 필요한 사람을 채용할

때 또는 급하게 사람이 필요할 경우에 인맥 등을 통해서 사람을 채용하는 경우에 쓰인다. 특별채용의 경우, 그 절차의 공정성이 문제가 되는 경우가 많은데, 절차상 채용공고를 내더라도 형식적인 경우가 있다거나 고위직의 자녀를 뽑는 등 불공정, 불투명하다는 비난을 받는 경우가 있다. 수익을 최우선으로 추구해야 하는 사기업의 경우 특채를 통해서 더 큰 수익을 창출한다고 하면 그것은 해당기업의 선택이기에 사회적 비난 외에 어쩔 수 없는 선택일 수도 있다. 그러나 공공기관의 경우 사회적 비난 대상이 되거나 심지어 형사처벌의 대상²⁾이 되기도 하였고, 이를 극복하기 위하여 정부에서는 2015년부터 국가직무능력표준(NCS)를 기반으로 능력중심채용을 공공기관을 중심으로 도입하여 채용 절차의 공정성과 투명성을 높이고 있으며, 우리나라 채용방식의 패러다임을 바꾸고 있다.

2. 블라인드채용의 개념

1) 국가직무능력표준(NCS)

블라인드채용의 근거가 되는 국가직무능력표준(National Competency Standards, 이하 “NCS”)은 「자격기본법」 제 5조 제1항에 “국제기준 및 산업기술의 변화 등을 고려하여 국가직무능력표준을 개발·개선하여야 하고” 동법 제2항 제2호에 “직무수행에 필요한 지식·기술·소양 및 평가의 기준과 방법”을 명시하였고, 동법 시행령 제8조 제4항에 “관계 중앙행정기관의 장은 기업 등이 근로자의 채용기준, 직무기준, 경력개발 기준 등 근로자의 인사관리에 국가직무능력표준이 적극 활용되도록 노력해야 한다”라고 명시함으로써 NCS가 산업현장의 직무기준 및 채용기준으로 유효함을 명시하였다. 즉, NCS는 산업현장에서 직무를 수행하는데 필요한 지식(Knowledge)·기술(Skills)·태도(Attitude) 등에 대한 내용을

2) 한국일보, “‘전직의원 아들 특채채용’ 김OO 금감원 부원장 징역 1년”, 2017.9.13

국가가 산업부문별, 수준별로 체계한 것으로서, 김성국·신수영(2004)은 NCS를 “직무성과에 초점을 둔 것으로 한 근로자가 자신의 직무를 효과적으로 수행하기 위하여 요구되는 능력을 국가 차원에서 표준화한 것”으로 정의하며, 한국산업인력공단(2013)은 “한 개인이 산업 현장에서 자신의 담당 업무를 효과적(성공적)으로 수행하기 위하여 요구되는 능력(지식, 기술, 태도)을 과학적이고 체계적으로 도출하여 표준화한 것이다”라고 정의하였다. 그런데 여기서 직무능력이라 함은 실제로 일을 할 수 있는 능력이며, 직업인으로서 직무수행을 위하여 기본적으로 갖추어야 할 공통능력 이고 또한 해당 직무를 수행하는데 필요한 지식·기술·태도 같은 역량을 말한다.

2) 블라인드채용

블라인드채용은 채용과정인 서류전형, 필기시험, 면접 등에서 지원자의 실력이 아닌 편견으로 말미암아 불합리한 차별을 야기할 수 있는 출신지, 학력, 가족관계, 외모 등의 항목을 배제하고 지원자가 갖춘 실력(직무능력)을 평가하여 인재를 채용하는 방식으로서 ‘차별적인 평가요소를 제거’하고, ‘직무능력을 중심으로 평가하는 것’³⁾을 말하는데, 이때 국가직무능력표준(NCS)을 기반으로 직무능력을 평가한다. 즉 블라인드채용이란 “직무능력중심평가에 차별요소를 제외한 것”을 말하는데, 이때 평가항목과 평가기준인 평가요소는 직무를 수행하는 데 필요한 역량을 의미한다.

블라인드채용의 평가요소는 NCS를 활용하여 도출하는데, NCS에 제시된 직무별 능력단위의 세부내용과 능력단위 요소의 지식(Knowledge), 기술(Skills), 태도(Attitude)를 기반으로 평가요소를 도출한다.

블라인드채용은 직업 수행에 직접적으로 도움이 되는 직업기초능력⁴⁾

3) 공공기관 블라인드채용 가이드 라인. 2017, 관계부처 합동

4) 직업기초능력은 “의사소통능력, 수리능력, 문제해결능력, 자기개발능력, 자원관리능력, 대인관계능력, 정보능력, 기술능력, 조직이해능력, 직업윤리” 등 10개로 구성됨

으로 과거의 일반상식 등을 대체하여 평가하며, 문서이해능력, 문서작성 능력, 경청능력, 의사표현능력 등으로 이루어진 의사소통능력 등 직업기초능력 10개의 주요영역이 테스트 대상이다. 직업기초능력이란 직업활동을 유지하는데 필요한 능력이므로 모두 중요하지만 신입사원에게 모든 능력을 요구하기에는 무리가 있으므로 해당기업 중간관리자급 직원들의 논의를 통해 해당 기업에 우선 필요한 직업기초능력 중 5~6개 정도를 선정해서 직무기술서에 기재하고 입사시험에 이를 활용한다.

채용공고에 첨부하여 공개되는 직무기술서(직무소개서)는 해당기업에 입사하기 위하여 필요한 직업기초능력이 무엇인지를 지원자가 미리 알고 준비하게 할 수 있으며, 직업기초능력 테스트를 통해 신입사원이 직장생활을 하는데 필요한 기본 핵심능력을 미리 숙지할 수 있게 해주어 업무 적응도를 높일 수 있다는 점이 블라인드채용의 장점으로 논의되고 있으며, 높아진 직무몰입과 직무만족은 자아존중감에도 영향을 미칠 것으로 예상된다.

제 4 절 선행연구의 검토

1. 공정성과 자아존중감

공정성이 자아존중감에 끼치는 영향에 대한 선행연구는 많지 않으며, 자아존중감을 종속변수로 하여 자아존중감 형성에 기여하는 요인을 규명하는 국내연구도 부족한 실정이다(김혜미 등, 2015).

공정성과 자아존중감에 선행연구에 따르면 종사원들은 공정한 절차를 경험하면 상사를 신뢰하게 되며, 자신에게 있어서는 강한 정체성과 함께 조직 내에서 가치를 인식하게 되고(De Cremer et al., 2005; De Cremer & Sedikides, 2008). 조직에서 발생하는 상사와의 정보나 접촉과 관련된 상호작용은 구성원들의 자아가치 인식에 영향을 미칠 수 있다(De Cremer et al., 2005).(김재현·하재만, 2013).

대리인-시스템모형과 사회교환이론에 근거한 선행연구에서 절차공정성은 조직과 같은 의사결정시스템과 그리고 상호작용공정성은 상사와 같은 의사결정 대리인에 대한 구성원들의 반응과 관계있다고 하였다(Colquit, 2001, p. 388). 또한 Masterson et al.(2000)의 연구 결과도 절차공정성은 조직몰입과 조직지향에 정(+)의 영향을 주었고, 상호작용공정성은 상사지향에 긍정적인 영향을 주었다는 것을 검증하였다(박재춘, 2013).

집단가치모형과 사회교환이론은 상호작용공정성의 중요성을 강조하고 있다. 다시 말하면 상호작용공정성은 구성원이 조직에서 존중받고 가치 있는 존재라고 인식하게 함으로서 조직에 대한 긍정적인 태도나 행동을 이끌어낸다(Smith et al,2006). 실증연구에서 Smith et al,(2006)과 De Cremer et al.(2004)은 상호작용 공정성이 구성원들의 자기효능감에 긍정적인 영향을 주는 것을 검증하였다. De Cremer와 Hiel(2008)의 실험연구에서 절차공정성이 높을수록 자아존중감이 향상된다고 하고, Olkkonen & Lipponen(2006)은 높은 절차공정성은 조직구성원들로 하여금 조직의 일원이라는 사실에 자아존중감을 느끼게 한다고 하였다(박재춘, 2013 재인용)

항공사의 객실승무원의 공정성 인식에 대한 연구에서는 절차공정성이 자아존중감에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택된 반면에 상호작용공정성이 자아존중감에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다(박정민·고선희, 2016). 반면에 외식종사원을 대상으로 한 연구에서는 절차공정성과 상호작용공정성이 자아존중감에 모두 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고(김재현·하재만, 2013), Schroth와 Shah(2000)의 연구결과와 마찬가지로 선발된 집단은 절차공정성이 높은 조건에서의 실험 참가자들이 절차공정성이 낮은 조건의 실험참가자에 비해 수행 자아존중감이 높게 나타났다는 연구결과가 있다(이수지, 2007).

자아존중감에 대한 선행연구를 살펴보면, 자아존중감을 다른 심리사회적응 변수의 예측변인 또는 매개변인으로 활용한 연구(허만세 외, 2013)

와, 청소년의 자아존중감 패적과 영향요인을 시간의 흐름에 따라 자아존중감의 변화로 살펴본 연구(정익중, 2007)와 종단적으로 자아존중감과 우울간의 상호 관계를 파악한 연구(최희철, 2011, 김선숙·최희철 2013)가 있다. 그러나 이 연구들은 두 변인간의 종단적 인과관계를 검증하는데 주안을 두고 있다는 것이 특징이다. 김혜미(2014)나 정익중(2007)의 경우는 모두 자아존중감의 변화에 미치는 영향요인을 고정된 특성의 시불변 변수로 취급하여 실제 삶의 영역에서 시간의 흐름에 따라 변할 수 있는 변인들이 자아존중감에 구체적으로 어떠한 영향을 미치는지 규명하지 못했다는 한계가 있다(김혜미 등, 2015, 재인용)

블라인드채용은 채용절차의 공정성을 강조하고 있다. 가족관계, 학벌, 직무와 연관성이 적은 자격증 등 채용과정 중에 편견이 개입될 수 있는 사항을 제거하고, 출신 분야 및 전공에 대한 차별을 낮추어 채용의 공정성을 높였다(김진실 등, 2015). 절차공정성이 높은 조건의 실험참가자들이 절차공정성이 낮은 조건의 실험참가자들에 비해 수행 자아존중감이 높은 것으로 나타난 연구결과(이수지 등, 2007)를 고려했을 때, 채용의 공정성을 높인 블라인드채용 절차를 통해 입사한 직원들의 공정성 인식과 자아존중감이 비블라인드채용으로 입사한 직원들의 공정성인식 및 자아존중감과 어떤 차이가 있는지 파악하는 것이 필요하다.

1) 절차공정성에 대한 선행연구

절차공정성이란 의사결정 과정 절차에 대한 공정성 인식으로 산출물이 나올 때 까지 자신의 의견에 대한 요구나 공정한 과정에 대한 인식을 의미하며(Greenberg, 1987), Lind & Tyler(1988)는 사람들은 절차가 공정하다고 판단하면 그 절차로 인해 도출된 결과도 마찬가지로 공정하다고 여겨 자신의 결과에 더욱 만족하는데, 만약 그 결과가 자신의 기대에 미치지 못했을 경우라도 그 결과에 이르게 되는 절차나 방법이 공정하다고 생각하면 그 결과 또한 공정하다고 여긴다. 다시 말하면 분배 결과를 얻기 위한 절차가 공정하다면 그 분배 결과가 불공정하더라도 그로 인한

부정적인 감정이 감소된다는 것이며, 이 연구결과는 “개인이 공정한 절차를 통해 획득한 분배 결과를 인지적으로 정당하다고 판단했을 때, 이에 뒤따르는 개인적 정서나 자아존중감 같은 자아 개념 역시 긍정적인 방향으로 형성된다”는 Lazarus의 정서 인지 평가이론(Lazarus, 1968; Lazarus, Averill, & Opton, 1970; Lazarus et al., 1980)과도 맥을 같이 한다(이수지, 2007).

Schroth와 Shah(2000)는 비록 절차공정성이 확보되었을지라도 분배 결과에 따라 다르게 발생하는 자아존중감의 차이와 관련한 연구를 처음 제기하였다. 그들은 긍정적인 분배 결과를 얻은 사람들은 공정한 절차가 불공정한 절차에 비해 높은 자아존중감을 불러일으키지만, 부정적인 분배 결과일 경우에는 공정한 절차가 오히려 자아존중감을 떨어뜨린다는 것을 실증하였다.

Lind와 Tyler(1988)의 집단가치모형(Lind & Tyler, 1988; Tyler, 1989; Tyler & Lind, 1992)에서 조직원이 자신의 조직에 대해 자부심을 가지려면 조직내에서 자신이 매우 가치있고 인정받는 존재라고 느껴야 하며, 이를 위해선 조직의 의사결정시 공정한 절차 및 처우가 있어야 하고, 조직에서 공정하게 대우 받는다고 느낄 때 더 수준 높은 자아존중감을 보이고 이것은 다시 조직에 대한 기여로 이어진다(Tyler, Degoey, and Smith, 1996). 이처럼 집단가치모형(Group Value Model)은 사람들은 공정성이 높을수록 만족도가 증가하며, 또한 공정성이 높을수록 자아존중감에도 긍정적인 영향을 미친다는 주장을 뒷받침 한다(이수지, 2007).

2) 상호작용공정성에 대한 선행연구

상호작용공정성은 구성원이 의사결정 절차를 집행하는 동안 받게되는 대인관계의 질(Bies & Moag, 1986)을 의미하며, Colquitt 등은(2005) 절차를 실행하는데 발생하는 상호관계의 질이 조직공정성을 판단하는데 주요 요소라는 점을 강조하고 있다. Masterson et al.(2000)은 미국의 대학교 직원을 대상으로 절차공정성과 상호작용공정성에 대하여 연구를 실시

하였는데 상호작용공정성은 직무만족과 상사지향, 조직시민행동의 3개 영역에 긍정적인 영향을 끼치고 절차공정성은 직무만족과 조직몰입, 조직지향, 조직시민행동의 4개 영역에 영향을 주어 절차공정성이 더 많은 영역에 영향을 주는 것을 보여주었으나, 직무만족의 경우에는 상호작용공정성의 영향력이 절차공정성에 비해 더 높은 것으로 나타났으며, 분배공정성을 포함한 국내 연구도 상호작용공정성이 분배공정성과 절차공정성에 비해 더 영향력이 강함을 보여주었다(이경근, 1999, 이재훈·최익봉, 2004; 민병익·유태정, 2010; 이철기·이동진, 2012)

절차공정성과 상호작용공정성이 결과변수에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구는 대리인-시스템모형에 따르면 “절차 자체보다는 절차가 시행되는 과정에서의 상호작용 측면이 공정성의 핵심”이기에 “의사결정 대리인(예 : 상사 또는 감독자)에 대한 반응을 결정할 때에는 상호작용공정성이나 정보공정성에 대한 평가에 영향을 받게 되지만, 의사결정시스템(예 : 조직)에 대한 반응을 결정할 때에는 절차공정성에 의존하며”(이경근, 2006), Colquitt(2001)도 구성원들이 의사결정 대리인에 반응하는 방식을 결정할 경우에는 상호작용공정성에 의존하지만 의사결정시스템에 반응할 때는 절차공정성을 활용한다고 한다. 사회교환이론에 따르면 “조직내에서 양 당사자 간의 관계는 호혜성의 원칙에 의한 교환관계가 유지될 때 신뢰, 충성, 상호몰입으로 발전되므로 구성원과 사용자간의 교환관계에서 상호공정하고 호혜적인 관계는 긍정적인 종업원 태도를 만들어내며(배성현·김영진·김미서, 2010, p.101)”, 집단가치모형에 따르면 상호작용과정에서의 정보의 공유와 인격적 대우는 의사결정자가 중요한 구성원으로 인식하게끔 만들어 주기 때문에 상호작용공정성이 분배공정성이나 절차공정성보다 구성원들의 행동에 더 영향을 준다(고종욱·류철, 2005, p.200).

절차공정성이 조직신뢰나 조직몰입 같은 조직과 구성원간의 관계라면 상호작용공정성은 상사신뢰와 같은 부서의 상사와 구성원간의 관계라 할 수 있다(Cropanzao et al., 2002, pp.327-330).

3) 자아존중감에 대한 선행연구

자아존중감의 변화에 대하여 Wylie(1979)는 “한번 형성된 자아존중감은 대부분 안정적으로 유지되며 일생에 걸쳐 크게 변화하지 않는다”는 자아존중감의 연속성을 주장한 반면, Trzesniewski et al.,(2004)은 자아존중감은 “사회 환경속에서 끊임없이 경험하게 되는 다양한 사건과 경험, 변화에 맞물려 변화되는 것”이라는 변동가설을 주장하는 등 자아존중감의 변동 유무에 대해 상반된 주장이 있다. 본 연구는 연령증가에 따라 자아존중감이 변화한다는 변동가설을 채택하여 “공정성에 따라 자아존중감이 변화한다”는 가정을 검증하고자 한다.

자아존중감과 조직 업무와의 관계를 보았을 때, 자아존중감은 구성원의 조직 생활에도 많은 영향을 준다. 자아존중감이 낮을 경우 사회적 영향에 더 민감하고 스트레스가 더 크며 이로 인해 조직의 업무환경 변화에 적응하는데 어려움을 보인다(Brockner, 1983). 따라서 조직의 이익을 극대화하기 위해서는 조직내에서 자아존중감을 확보하기 위한 연구가 필요하다.

자아존중감을 직무만족과 관련지어 본다면, 자아존중감은 직무수행에 동기유발적인 신념으로 작용하여 직무수행능력을 강화한다(이형룡 등, 2012). 대부분의 직업군에서 자아존중감은 직무만족감을 촉진하는 중요한 요인이 되며(Erez & Judge, 2001), 여호근·정호권(2009)은 전시컨벤션 종사 직원의 자아존중감과 직무만족도를 분석한 연구에서 긍정적인 자아존중감은 종사원의 직무만족에 대하여 정(+)의 영향을 미친다고 하여 종사원이 긍정적인 자아존중감을 갖도록 하는 것이 조직관리에 있어서 중요하다고 하였다(이형룡 등, 2012).

이형룡 등(2012)은 리조트직원의 감정부조화로 낮아진 자아존중감은 고객과의 관계에서 실패를 경험했을 경우 이를 긍정적으로 활용하지 못하고 직무수행을 지속적으로 유지할 수 있는 역량을 감소시키며, 실제 감정과 직무만족간의 관계에서 자아존중감이 높다면 스트레스를 자신의 역량 향상을 위한 자원으로 활용할 수 있어 직무만족의 수준이 향상됨을

실증했다. 따라서 대인(對人) 업무가 많은 공공기관 구성원들의 자아존중감을 향상시킬 수 있는 방안을 모색하도록 하여야 한다,

자아존중감의 측정과 관련된 선행연구에는 Rosenberg(1965)가 자아존중감 척도를 제시한 이후 많은 연구자들이 그의 척도를 변안하여 일부 문항을 축소 또는 일부 조정하여 사용하고 있다(이신숙, 조옥희, 1997; 심재영, 1999). 이영자(1996)는 긍정적 자아존중감 5문항, 부정적 자아존중감 5문항 등 모두 10문항으로 측정하고 있으며, Likert식 4점 척도로 사용하고 있는데 대부분 5점 척도로 측정하고 있다. 채점시 부정 문항은 반대로 처리하는데 점수가 높을수록 자아존중감이 높은 것이다.

4) 블라인드채용에 대한 선행연구

기업의 NCS기반 블라인드채용방식 도입사례에 관한 연구를 보면, 나동만 등(2016)은 NCS기반 채용시스템의 도입으로 개인 및 조직수준의 성과 향상과 인적자원관리 전략의 변화를 가져올 것으로 예상하였으며, 오혜 등(2017)은 높은 숙련도를 필요로 하는 직무를 수행하는 종업원의 경우 자신의 숙련도를 공정하게 평가받고 정당하게 처우 받는 수단으로서 NCS를 적극적으로 수용할 것이라고 주장하였다.

임효창 등(2015)은 국립공원관리공단, 한국산업인력공단의 채용사례를 통해 NCS 기반 채용이 개인-직무적합성, 개인-조직 적합성을 높였다고 평가했다.

NCS기반의 블라인드채용 방식으로 입사한 구성원이 비블라인드채용 방식으로 입사한 구성원 보다 긍정적인 조직몰입 성향과 낮은 이직의도를 보였다는 선행연구(김민호, 2019)의 연구 결과는 블라인드채용의 유용성을 보여준다.

블라인드채용 방식이 우리나라에서는 아직은 도입단계라 할 수 있어 동채용방식의 활성화에 대한 연구는 많이 진행되지는 않았으며, 동 제도로 채용된 직원이 직장 생활 중에 공정성에 대하여 어떠한 인식을 갖게 되

있는지에 대한 연구도 많지 않다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구의 한계를 극복하고자 블라인드채용방식으로 입사한 직원의 공정성에 대한 인식을 조사하는 데에도 그 의미가 있다.

제 3 장 연구설계 및 분석방법

제 1 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

1. 독립변수 (절차공정성, 상호작용공정성)

Scroth와 Shah(2000)의 절차공정성 조작방법을 보면, 공정한 절차는 편견을 최대한으로 배제한 객관적인 요소로 구성되는데, 일관된 평가기준, 정확한 정보에 기초한 판단 즉, 객관적인 점수를 바탕으로 한 판단, 평가를 담당하는 의사결정자의 명확한 신분확인 등이 그 기준이 되는 세 부항목이다.

따라서 본 연구에서는 독립변수(X)와 독립변수(Y)를 조사대상이 인식하는 절차 및 상호작용공정성으로 하며 설문조사는 Moorman(1991)의 설문서를 활용한다.

절차공정성과 상호작용공정성을 보면 절차공정성은 주로 조직관련 변수에 영향을 미치며, 상호작용공정성은 주로 상급자와의 인간관계에 미치는 영향이 크므로 개인적 변수에 영향을 끼칠 것으로 추정된다

2. 종속변수(자아존중감)

Rosenberg(1965)는 자아존중감을 “자기 자신에 대한 부정적 또는 긍정적인 평가와 관련된 것으로서 자기 존경의 정도와 자신을 가치있는 사람으로 여기는 정도”라고 정의하였다. 본 연구에서는 블라인드채용 방식으로 입사한 직원과 비블라인드채용 방식으로 입사한 직원의 자아존중감을 Rosenberg(1965)의 자아존중감척도(Self-Esteem Scale)를 리커트 5점 척도로 구성한 것을 활용하여 측정하였다.

3. 조절변수(채용방식)

블라인드채용은 그 전까지의 비블라인드채용 방식에서 구직자가 느끼던 채용의 불공정성에 대해 대안으로 제시되었다. 또한 채용정보 전문제 공업체인 「사람인」의 조사에서 구직자들은 공정한 채용이 이루어지기 위해서 가장 필요한 것은 블라인드채용(30.2%)라는 의견을 내기도 했다⁵⁾. 따라서 공정성 측면에서 조사대상의 자아존중감에 대한 인식이 채용방식에 따라 차이가 있는 지를 파악하고자 블라인드채용 방식과 비블라인드채용 방식을 조절 변수로 활용한다.

4. 통제변수(인구통계학적 변수)

본 연구는 채용방식을 조절변수로 한 절차공정성과 상호작용공정성이 자아존중감에 미치는 영향에 관한 것이며, 브라인드 채용방식은 나이제한과 성별, 학력 제한을 두지 않으므로 연령과 성별, 학력을, 이에 더해 직급차이에 따른 인식차이가 있을 것을 감안하여 직급을 통제변수로 설정한다.

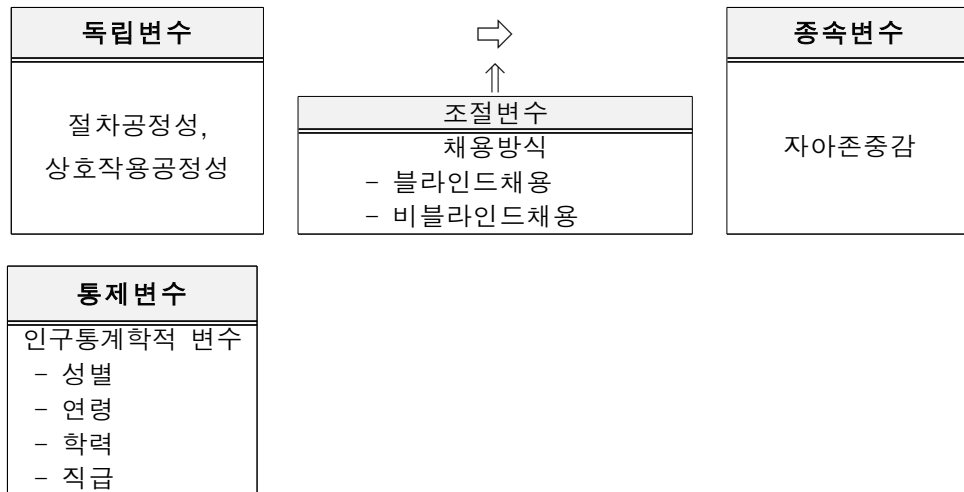
5. 연구의 분석틀

본 연구는 채용방식을 조절변수로 절차공정성과 상호작용공정성이 자아존중감에 미치는 영향에 관한 연구를 위해 선행연구를 참고하여 변수를 설정하고 변수들 간 어떤 인과관계가 있는지에 대해 알아보기 위해 다음과 같이 연구 분석틀을 설정하였다.

5) 사람인, “구직자 60% 채용공정성 신뢰 못해!”, 2018.7

[그림 1]

< 연구모형 >



제 2 절 연구가설

1. 가설설정

가설 1 : 조직내 절차공정성 인식은 개인의 자아존중감에 정(+)의 영향을 줄 것이다

가설 2 : 조직내 상호작용공정성 인식은 개인의 자아존중감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설 3 : 조직내 공정성 인식이 개인의 자아존중감에 끼치는 영향에 채용방식이 조절효과가 있을 것이다.

가설 3 - 1 : 조직내 절차공정성 인식이 개인의 자아존중감에 끼치는 영향에 채용방식이 조절효과가 있을 것이다.

가설 3 - 2 : 조직내 상호작용공정성 인식이 개인의 자아존중감에 끼치는 영향에 채용방식이 조절효과가 있을 것이다.

제 3 절 자료의 수집

1. 설문지 구성

본 연구에서 설문문항은 독립변수 13문항, 종속변수 4문항 등 총 17개의 문항으로 구성하였으며, 절차공정과 상호작용공정성 인식에 대한 분석은 Moorman(1991)의 연구를 활용하여 설문문항을 구성하고, 자아존중감에 대한 것은 Rosenberg(1965)의 설문문항을 리커트 5점 척도를 적용했다.

[표 3] 설문지 구성내용 및 출처

변수			문항번호		문항	활용	척도	출처
독립 변수	공정성	절차공정성	I	1~7	13	13	Likert 5점 척도	Moorman (1991)
		상호작용 공정성	II	1~6				
통제 변수	개인 특성	인구 통계변수	IV	1~12	12	4	-	
종속 변수	자아 존중감	자아존중감	III	1~10	10	4	Likert 5점 척도	Rosenberg (1965)

2. 표본의 선정 및 자료분석 방법

본 연구의 목적을 감안하여 한국산업인력 공단의 특정연도 입사 직원을 대상으로 전수조사를 통해 설문을 실시하였다. 본 연구의 조사대상은 2013~14년도 비블라인드채용 입사자 159명, 2015~16년도 블라인드채용 입사자 199명으로 총 358명으로 하되 설문지를 배부해 회수한 150명을 대상으로 연구를 실시했다.

[표 4] 연구조사 대상

구분	계	2013	2014	2015	2016
정규직 신규채용 인원	358	48	111	85	114
설문 응답자수	150	32	43	34	41

분석방법은 다음과 같다. 설문자료의 분석은 STATA 14 통계 패키지를 사용하며, 먼저 설문문항의 타당성 및 신뢰성을 검증하기 위하여 요인분석과 Cronbach' α 를 활용하여 신뢰도 분석을 실시하였다. 인구통계학적 변수에 따른 각 변수의 인식차이 검증을 위해서는 t - test와 일원배치분산분석(One way ANOVA) 분석을 실시하였다. 변수간 상관관계 분석을 위하여 상관관계분석을 하였으며, 독립변수와 종속변수의 관계 그리고 조절효과를 파악하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

제 4 장 실증분석 결과

제 1 절 분석대상자의 인구통계학적 특성

본 연구의 목적은 절차공정성과 상호작용 공정성이 자아존중감에 미치는 영향에 대하여 알아보는 것으로, 이를 위해 한국산업인력공단에 근무하는 2013~14년도 비블라인드채용 입사자 159명, 2015~16년도 블라인드채용 입사자 199명 등 총 358명의 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2020년 2월부터 3월까지 설문지를 송부해 작성 후 회신하는 방법으로 실시하였고, 총 150명이 응답하여 41.9%의 응답률을 보였다.

연구대상의 인구통계학적 특성을 성별, 연령, 학력, 직급, 채용방식, 으로 분류한 결과는 [표 - 5]와 같다. 성별 분포는 남성은 71명(47.3%), 여성은 79명(52.7%)로 나타났다.

연령과 관련하여, 30대가 102명(68.0%)으로 가장 높은 비율을 나타냈으며, 20대가 38명(25.3%)이었으며, 40대 이상은 10명(6.7%)으로 가장 적었다.

학력은 대졸이 106명(70.7%)이 압도적으로 많았으며, 고졸은 16명(10.7%), 대학원졸업은 28명(18.7%)으로 가장 적었다.

직급은 4급(과장)이 88명(59.3%)으로 가장 많았으며, 대리(5급)가 47명(31.3%), 차장(3급)과 주임(6급)이 각각 7명(4.7%)로 가장 적었다.

채용방식은 블라인드와 비블라인드가 각각 75명(50%)으로 나타났다.

[표 5] 분석대상자의 인구통계학적 특성

구 분		빈도수(명)	구성비율(%)
성별	남성	71	47.3
	여성	79	52.7
연령	20~29세	38	25.3
	30~39세	102	68.0
	40세 이상	10	6.7
학력	고졸	16	10.7
	대졸	106	70.7
	대학원졸	28	18.7
직급	3급(차장)	7	4.7
	4급(과장)	89	59.3
	5급(대리)	47	31.3
	6급(주임)	7	4.7
채용방식	블라인드채용	75	50
	비블라인드채용	75	50

제 2 절 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증

본 연구에서는 측정변수의 타당성을 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 요인분석 방법으로는 주성분 분석(principal component analysis)을 사용하고, 요인적재량을 단순화하여 변수들간의 관계를 명확하게 파악하기 위하여 직교회전방식(Varimax orthogonal rotation)을 사용하였다.

타당성이란 측정 도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 반영해야 한다는 것인데, 이것은 측정하려는 개념을 어떻게 정의했는지와 이 개념적 정의를 어떤 방법으로 조작적 정의하였는지에 대해 영향을 받는다. 타당성을 평가하는 방법으로는 내용이나 기준 그리고 개념에 의한 타당성으로 구분되는데, 본 연구에서는 요인분석에 의한 방법을 사용하여 개념 타당성을 평가한다.

요인분석은 측정문항이나 변인들 간의 상호관계를 분석해서 상관관계가 높은 문항이나 변인들을 묶어내어 몇 개의 요인(그룹)으로 만들어 각각은 상호독립적이 되도록 한다. 예컨대 여러문항으로 구성된 설문지에서 여러 개의 질문문항을 하나의 요인으로 묶을 수 있는데, 하나의 요인으로 묶여진 문항들은 동일한 개념이 되며 서로 다른 요인간에는 상관관계가 없는 것으로 서로 다른 요인이 된다. 일반적으로 사회과학분야에서 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인적재치는 일반적인 기준은 0.3 이상이면 유의하다고 보고, 0.5 이상이면 중요 변수로 본다. 따라서 본 연구에서는 고유값 1.0 이상, 요인적재치 0.3 이상을 기준으로 하였다.

1. 독립변수 측정도구

설문조사에서는 절차공정성 7개 문항 상호작용공정성 6개 문항 등 모두 13개 문항을 사용하여, 주성분 분석을 하였다.

[표 6] 독립변수의 요인분석 및 신뢰도 분석결과

문항		요인분석		unexplained	신뢰도 (Cronbach's α)
		요인1	요인2		
		절차공정성	상호작용 공정성		
절차 공정 성	I - 1	0.3715		.3604	0.925
	I - 2	0.3313		.374	
	I - 3	0.4025		.2408	
	I - 4	0.3755		.2849	
	I - 5	0.3675		.2915	
	I - 6	0.3974		.2533	
	I - 7	0.3923		.2396	
상호 작용 공정 성	II - 1		0.4095	.2011	0.946
	II - 2		0.3796	.2464	
	II - 3		0.4022	.2656	
	II - 4		0.4401	.129	
	II - 5		0.4035	.2018	
	II - 6		0.4071	.198	
Eigen-value (고유값)		7.252	2.46		
분산설명(%)		38.02	36.70		
누적(%)		38.02	74.72		

독립변수 2개 요인의 총 설명력은 74.72%로 나타났으며 요인분석 결과에 대한 타당성 검증을 위해 실시한 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 표본 적합도는 0.929로 나타나 설문문항 선정이 적정한 것으로 나타났다. 또한, 요인별 신뢰도를 분석한 Cronbach's α 값은 2개 영역 모두 0.6 이상으로 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

2. 종속변수 측정도구

설문조사에서 사용된 10개 문항을 분석한 결과, 2개 이상의 요인에 요인 적재량을 보이거나, 다른 요인구성으로 보인 설문문항은 제외하였으며, 최종적으로 4개 문항을 분석에 활용하였다.

또한 각 문항의 신뢰도분석을 실시한 바, Cronbach's α 값은 0.6이상으로 나타나 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

[표 7] 종속변수의 요인분석 및 신뢰도 분석결과

문항		요인분석	Unexplained	신뢰도 (Cronbach's α)
		자아 존중감		
자아 존중감	Ⅲ - 1	0.5009	.3889	.7854
	Ⅲ - 2	0.5287	.3192	
	Ⅲ - 4	0.4638	.4761	
	Ⅲ - 6	0.5045	.38	
Eigen-value (고유값)		2.43		
분산설명(%)		60.9		
누적(%)		60.9		

제 3 절 변수의 기초통계 분석

본 연구에서 측정한 절차공정성 및 상호작용공정성, 자아존중감을 분석한 결과는 [표 8]과 같다. 공정성과 자아존중감에 대한 인식은 평균이 모두 중앙값인 3보다 높게 나타나 구성원들이 공정성과 자아존중감에 대해 긍정적인 인식을 하고 있다는 것을 보여준다. 하위 구성변수별로는 상호작용공정성(3.931)이 절차공정성(3.296)보다 높는데, 이러한 결과는 구성원들이 대체로 사업내용, 목표 등이 정부로부터 주어지는 위탁기관으로서 의사결정시스템(예: 조직)의 한계를 인식하고 있지만, 소속부서 등에서 업무를 분배하고 수행할 때에는 의사결정대리인(예: 상사)를 비롯한 구성원들이 서로 논의하는 과정을 거치는 경우가 많아 구성원들이 상사의 태도, 배려 등에서는 다소 공정하다고 인식하는 반면 의사결정의 절차나 과정에 대한 공정성은 상대적으로 낮게 인식하고 있으며, 이것은 구성원들이 의사결정대리인에 반응하는 방식을 결정할 때에는 상호작용 공정성에 의존(Colquitt, 2001)한다는 선행연구에서 볼 수 있다. 공정성의 최소값과 최대값은 각각 1.0과 5.0으로 나타났으며, 자아존중감의 최소값은 1.9로 나타났고, 표준편차는 상호작용공정성 설문문항이 가장 높게 나타났다.

왜도(skewness)와 첨도(kurtosis) 확인결과 모든 문항에 대한 응답의 결과값이 왜도가 ± 2 이하, 첨도가 ± 4 이하로 정규분포를 이루어 회귀분석에 적합한 것으로 확인되었다(West et al., 1995).

[표 8] 주요 변수의 기초 통계량

변수	구분	N	평균	표준 편차	최소값	최대값	skewness	kurtosis
공 정 성	절차공정성	150	3.296	.7685	1	5	.0487	3.1697
	상호작용공정성	150	3.931	.8975	1	5	-.8222	3.2488
자아존중감		150	3.783	.5650	1.9	5	-.3298	3.2154

제 4 절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증

1. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증

성별에 따른 독립변수 및 종속변수의 차이를 검증하기 위하여 t-test를 실시하였다. 검증 결과, 절차공정성과 자아존중감에 대한 인식은 성별에 따른 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 다만, 상호작용공정성에 대한 인식은 남성 평균이 4.05, 여성 평균이 3.81로 나타나 성별에 따른 상호작용공정성에 대한 인식차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났는데, 이것은 남자의 경우 상사와의 관계가 상대적으로 원활한 것에서 기인한 것이라 보인다. 그러나 자아존중감의 차이가 거의 없는 것은 한국 산업인력공단의 경우, 대부분 일반행정직으로서 업무특성상 성별에 따른 업무의 종류나 난이도에 차이가 거의 없는 조직문화에서 기인한 것으로 보인다.

[표 9] 성별에 따른 변수의 차이 검증

변수	구분	성별	N	평균	표준 편차	t	P
공정성	절차 공정성	남	71	3.33	.789	.539	0.590
		여	79	3.26	.752		
	상호작용 공정성	남	71	4.05	.862	1.736	0.084*
		여	79	3.81	.918		
자아존중감		남	71	3.86	.666	-0.04	0.966
		여	79	3.89	.548		

* : $p < .1$, **: $p < .05$, ***: $p < .01$.

2. 연령대에 따른 각 변수의 차이 검증

연령에 따른 독립변수 및 종속변수의 차이를 검증하기 위하여 일원배치 분산분석(One Way Anova)를 사용하였다. 먼저, 절차공정성에 대한 인식의 평균값은 40대가 가장 높았고(3.442), 30대(3.292), 20대(3.266) 순으로 나타났으며, 상호작용공정성의 평균값은 40대(4.15), 20대(3.921), 30대(3.913)순으로 나타났다. 또한 자아존중감은 40대(4.325), 30대(3.982), 20대(3.928) 순으로 나타났다. 연령대에 따른 각 변수는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으나 입사년도가 비슷함에도 40대가 공정성 및 자아존중감에 대한 인식이 높은 것은 다른 연령대보다 조직에 대한 순응도가 상대적으로 높은데서 기인한 것으로 보이며, 이에 대한 정확한 분석을 위해서는 별도의 연구가 필요한 것으로 판단된다.

[표 10] 연령대에 따른 변수의 차이 검증

변수	구분	연령대	N	평균	표준 편차	F	P	사후 검정
공정성	절차 공정성	20대	38	3.266	.730	0.21	.812	-
		30대	102	3.292	.785			
		40대	10	3.442	.792			
	상호작용 공정성	20대	38	3.921	.937	0.45	.639	-
		30대	102	3.913	.916			
		40대	10	4.15	.493			
자아존중감		20대	38	3.928	.513	1.76	.176	-
		30대	102	3.982	.646			
		40대	10	4.325	.392			

* : $p < .1$, **: $p < .05$, ***: $p < .01$.

3. 학력에 따른 각 변수의 차이 검증

학력에 따른 독립변수 및 종속변수의 차이를 검증하기 위하여 일원배치 분산분석(One Way Anova)를 사용하였다. 절차공정성에 대한 인식 평균값은 고졸(3.411), 대졸(3.257), 대학원졸(3.378) 순으로 나타났으며, 상호작용공정성의 평균값은 대학원졸(4.142), 고졸(4.031), 대졸(3.860) 순으로 나타났다. 또한 자아존중감의 평균값은 대졸(4.066), 대학원졸(3.839), 고졸(3.766) 순으로 나타났다. 학력에 따른 절차공정성의 유의한 차이는 발견되지 않았으나, 자아존중감은 유의한 차이가 나타났다($p=0.06$, $p<.1$). 학력이 대졸의 경우 고졸보다 자아존중감이 0.3 높게 나타났다.

[표 11] 학력에 따른 변수의 차이 검증

변수	구분	학력	N	평균	표준 편차	F	유의 확률	사후 검정
공정성	절차 공정성	고졸	16	3.411	1.012	0.47	0.628	-
		대졸	106	3.257	.781			
		대학원졸	28	3.378	.546			
	상호작용 공정성	고졸	16	4.031	1.092	1.21	0.313	-
		대졸	106	3.860	.917			
		대학원졸	28	4.142	.661			
자아존중감		고졸	16	3.766	.622	2.88	0.006	-
		대졸	106	4.066	.572			
		대학원졸	28	3.839	.674			

* : $p < .1$, **: $p < .05$, ***: $p < .01$.

4. 직급(3,4,5,6급)에 따른 각 변수의 차이 검증

직급에 따른 인식도 차이는 절차공정성은 3급직원과 6급직원이 3.53으로 가장 높았고, 4급은 3.32 5급은 3.17이며, 상호작용공정성은 6급 직원이 4.33으로 가장 높았으며 그 다음으로 3급직원이 4.16이고 4급은 3.91 5급은 3.87로 공정성 인식은 유사한 순서를 보였다. 그러나 자아존중감은 3급이 4.26이고 6급은 3.85로서 차이를 보였으며 4급 3.89이고 5급은 3.80으로 공정성과 유사한 순서였다. 하지만 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

[표 12] 직급(3,4,5,6급)에 따른 변수의 차이 검증

변수	구분	직급	N	평균	표준 편차	F	p값	사후 검증
공정성	절차 공정성	3급	7	3.53	.953	.87	.457	
		4급	89	3.32	.730			
		5급	47	3.17	.816			
		6급	7	3.53	.745			
	상호작용 공정성	3급	7	4.16	.461	.70	.553	
		4급	89	3.91	.894			
		5급	47	3.87	.969			
		6급	7	4.33	.763			
자아존중감		3급	7	4.26	.512	1.20	.310	
		4급	89	3.89	.623			
		5급	47	3.80	.585			
		6급	7	3.85	.539			

* : $p < .1$, **: $p < .05$, ***: $p < .01$.

5. 채용방식에 따른 각 변수의 차이 검증

채용방식에 따른 인식도 차이는 절차공정성은 블라인드채용은 3.27, 비블라인드채용은 3.31로 비블라인드채용이 약간 높았고 상호작용공정성도 블라인드채용은 3.87 비블라인드채용은 3.98로 공정성 인식은 비블라인드 채용방식으로 입사한 직원이 약간 높았다. 그러나 자아존중감은 블라인드채용이 3.95이고 비블라인드채용은 3.80으로 블라인드채용이 약간 높았다. 하지만 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

[표 13] 채용방식(블라인드, 비블라인드)에 따른 변수의 차이 검증

변수	구분	성별	N	평균	표준 편차	t	P
공정성	절차 공정성	블라인드	75	3.27	.086	-.287	.774
		비블라인드	75	3.31	.091		
	상호 작용공 정성	블라인드	75	3.87	.105	-.787	.432
		비블라인드	75	3.98	.102		
자아존중감		블라인드	75	3.95	.064	1.474	.1426
		비블라인드	75	3.80	.074		

* : $p < .1$, **: $p < .05$, ***: $p < .01$.

제 5 절 변수들 간의 상관관계 분석

회귀분석으로 독립변수와 종속변수들 간의 인과관계를 살펴보기 전에 변수들 간의 관계와 방향성을 알아보고 다중공선성의 존재여부를 판단하기 위해 변수들 간의 상관관계 분석을 실시하였다.

분석결과는 [표 - 15] 와 같다. 변수별 상관계수는 절차공정성과 상호작용공정성이 높은 상관관계를 보이며 종속변수인 자아존중감에 대하여 독립변수인 절차공정성, 상호작용공정성 모두 정(+)의 상관관계를 보인다.

절차공정성과 상호작용공정성의 상관계수는 0.499($p < .01$)로 양의 상관관계를 보인다. 절차공정성과 자아존중감의 상관계수는 정(+)의 관계를 보이고 ($p < .01$) 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 마지막으로, 상호작용공정성과 자아존중감은 정(+)의 관계를 보이나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

[표 14] 변수 간 상관관계 분석

구분	1	2	3
1)절차공정성	1.00		
2)상호작용공정성	.499*** .000	1.00	
3)자아존중감	.218*** .007	.116 .156	1.00

* : $p < .1$, **: $p < .05$, ***: $p < .01$.

제 6 절 가설 검증

본 연구의 목적은 공공기관인 한국산업인력공단 직원들의 절차공정성과 상호작용공정성이 자아존중감에 어떠한 영향을 끼치고 그 영향이 채용방식에 따라 조절효과를 갖는지 알아보는 것이다. 독립변수와 종속변수의 관계를 검증하기 위하여 모든 변수를 동시에 투입한 다중회귀분석을 실시하고, 다중공선성 문제를 알아보기 위하여 공차한계(Tolerance)와 분산팽창계수(VIF)를 살펴보았다. 공차한계는 .10이하, 분산팽창요인은 10이하의 기준을 적용하였다.

1. 공정성이 자아존중감에 끼치는 영향

- 1) 가설 1 : 조직내 절차공정성 인식은 개인의 자아존중감에 정(+)의 영향을 줄 것이다
- 2) 가설 2 : 조직내 상호작용공정성 인식은 개인의 자아존중감에 정(+)의 영향을 줄 것이다

공정성이 자아존중감에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 공정성의 하위변인인 절차공정성과 상호작용공정성 등 2개 요인을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 분석에 앞서 본 연구에 유의미한 영향을 미칠 것으로 예상되는 성별, 나이, 학력, 직급을 통제하였으며, 성별은 남성을 기준으로 더미변수로 변환하여 측정하였다.

다중회귀 분석결과 독립변수에 의한 종속변수의 설명력은 7.15%(R² : 0.0715)의 설명력을 보이는 것으로 나타났다. 분산팽창지수(VIF)도 모두 10미만으로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

독립변수와 종속변수와의 관계를 살펴보면, 절차공정성이 자아존중감에 통계적으로 유의하게 나타났으나 상호작용 공정성은 자아존중감에 통

계적으로 유의한 결과를 나타내지 않았다. 그리고 분석에 사용된 통제변수 중 직급은 자아존중감에 유의한 영향을 끼쳤으나 나이와 학력은 유의한 영향을 끼치지 못하는 것으로 나타났다.

결론적으로 조직내 절차공정성 인식은 개인의 자아존중감에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 채택되었으나, 상호작용 공정성 인식이 개인의 자아존중감에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설 2는 기각되었는데 이러한 결과는 조직공정성 인식이 자아존중감에 영향을 미친다는 박정민·고선희(2016)의 선행연구와 같은 결과라고 할 수 있다.

[표 15]다중회귀분석 결과 (공정성-절차,상호작용)이 자아존중감에 미치는 영향)

구 분		종속변수 : 자아존중감					공선성통계	
		B	SE.	t	p	β	VIF	허용오차
절차공정		0.159**	0.074	2.16	0.032	0.202	1.35	0.740
상호작용공정		0.011	0.064	0.17	0.863	0.016	1.37	0.729
성별 (ref.=남성)	여성	-0.006	0.101	-0.05	0.956	-0.005	1.08	0.925
나이		-0.056	0.051	-1.1	0.272	-0.111	1.56	0.642
학력		-0.004	0.075	-0.06	0.955	-0.005	1.45	0.691
직급		-0.173*	0.098	-1.77	0.079	-0.185	1.69	0.592
상수		4.378***	0.704	6.22	0.000	.		
N=150								
R^2 : 0.0715 (Adjusted R^2 : 0.0325)								
Prob>F : 0.0963								

* : $p < .1$, **: $p < .05$, ***: $p < .01$.

절차공정성이 자아존중감에 정(+)의 영향을 끼치는 것은 조직이 의사 결정시 구성원들이 공감할 수 있는 정보나 이의제기 절차 및 그에 따른 적절한 피드백을 제공하는 절차를 마련할수록 구성원들의 자아존중감이 높아지는 계기가 됨을 알 수 있다.

반면에, 공정성 인식이 높은 상호작용공정성이 자아존중감에 통계적으로 유의하지 않은 것은 상사의 호의적이고 배려심있는 모습이 조사 대상 구성원 자신이 가치있는 사람이라는 인식을 높이는 데는 크게 영향을 끼치지 않는다고 판단할 수 있으며, 이것에 대하여는 추가 연구를 통해 검증할 필요성이 있을 것이다.

2. 공정성과 자아존중감의 관계에서 채용방식의 조절 효과

가설 3 : 조직내 공정성 인식이 개인의 자아존중감에 끼치는 영향에 채용방식이 조절효과가 있을 것이다.

가설 3 - 1 : 조직내 절차공정성 인식이 개인의 자아존중감에 끼치는 영향에 채용방식이 조절효과가 있을 것이다.

가설 3 - 2 : 조직내 상호작용공정성 인식이 개인의 자아존중감에 끼치는 영향에 채용방식이 조절효과가 있을 것이다.

조절변수는 다른 두 변수의 관계를 조절하거나 영향을 미쳐 독립변수와 종속변수간의 관계를 강화시키거나 약화시키는 변수를 의미한다. 본 연구에서는 채용방식이 조직의 공정성과 자아존중감의 관계에 영향을 미칠 것으로 판단하여 조절변수를 설정하였다. 조절효과 분석을 위하여 위계적 다중회귀분석을 실시하였으며, 조절효과 분석을 위해 상호 작용항을 생성하여 조절효과 유무를 검증하였다.

공정성과 자아존중감의 관계에서 채용방식의 조절효과를 분석하기 위하여 유의한 영향을 미칠 것으로 예상되는 성별, 나이, 학력, 직급을 통제하였다. 성별은 남자, 채용방식은 블라인드채용을 기준으로 더미변수로 변환하였다.

공정성 인식과 자아 존중감과의 관계에서 채용방식의 조절효과를 확인하기 위해서 공정성 2개의 하위변인(절차공정성, 상호작용공정성)을 독립변수로, 자아존중감을 종속변수로, 채용방식을 조절변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 채용방식이 자아존중감에 미치는 영향을 다중회귀 분석결과 독립변수에 의한 종속변수의 설명력은 11.6%의 설명력을 보이는 것으로 나타났다. 공정성 및 채용방법이 자아존중감에 미치는 영향을 분석한 결과, 비블라인드채용방법이 부(-)의 결과가 나타나, 통계적으로 블라인드채용방법이 자아존중감에 영향을 미치는 것이 확인되었다. ($B=-0.274***$, $p < .01$). 공정성에 있어서는 절차공정성이 자아존중감에 정의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났으나($B=0.152**$, $p<.05$), 상호작용 공정성은 통계적으로 영향을 미치지 못하였다.

다음 단계에서 상호작용항을 추가하여 회귀분석을 실시하였다. 조절효과가 성립하기 위해서는 유의수준 F 변화량이 0.1보다 작아야 하고, R² 변화량이 증가해야 하며, 상호작용항과 종속변수 간의 관계가 유의해야 한다. 분석 결과 F 변화량이 0.1보다 작고 R² 변화량이 증가하였으나, 상호작용항과 종속변수 관계가 유의하지 않은 것으로 나타나 변수들 간의 조절효과는 확인할 수 없었다.

따라서, 조직내 공정성 인식이 구성원의 자아존중감에 끼치는 영향에 채용방식이 조절효과가 있을 것이라는 가설 3은 기각되었다. 세부적으로 블라인드채용은 절차공정성 인식이 구성원의 자아존중감에 미치는 영향을 조절할 것이라는 가설(가설 3-1)과, 블라인드채용은 상호작용 공정성 인식이 개인 자아존중감에 미치는 영향을 조절할 것이라는 가설(가설 3-2)은 기각되었다.

이러한 분석결과를, 직무중심으로 채용제도를 변화시킴으로서 신입사

원의 자아존중감에 긍정적인 영향을 끼칠 것 이라는 당초의 가설이 채용 후 상당한 시간이 지났으며, 채용방식의 차이가 동일연도에 이루어진 것이 아니라는 점에서 한계를 지닌다.

[표 16] 공정성-자아존중감 관계에서 채용형태별 조절효과

구 분		자아존중감					
		1단계			2단계		
		B	t	p	B	t	p
공정성 인식	절차공정	0.152**	2.11	0.037	0.089	0.82	0.416
	상호작용공정	0.023	0.37	0.715	0.078	0.87	0.386
조절변수 : 채용방식 (Ref.=비블라인드)		-0.274***	-2.69	0.008	-0.236	-0.47	0.637
상호작용 (Ref=비블라인드)	절차공정				0.115	0.78	0.436
	상호작용공정				-0.106	-0.84	0.401
성별 (ref.=남성)	여성	-0.021	-0.21	0.836	-0.022	-0.22	0.827
나이		-0.041	-0.82	0.414	-0.049	-0.95	0.342
학력		-0.028	-0.38	0.705	-0.029	-0.4	0.692
직급		-0.239**	-2.42	0.017	-0.257**	-2.54	0.012
상수		5.099***	6.890	0.000	5.162***	4.89	0
		N=150			N=150		
		R ² : 0.1164 (Adjusted R ² : 0.0729)			R-squared : 0.1219 (Adjusted R ² : 0.0655)		
		Prob>F : 0.0125			Prob>F : 0.0283		

* : $p < .1$, **: $p < .05$, ***: $p < .01$.

3. 가설검증 요약

이상의 연구결과를 종합해 보면 절차공정성은 자아존중감에 통계적으로 유의한 영향을 끼치는 것으로 나타났으나 상호작용공정성은 자아존중감에 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 채용방식을 조절변수로 한 분석 결과, 비블라인드채용 방식이 부(-)의 결과가 나타나, 통계적으로 블라인드채용방식이 자아존중감에 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

공정성에 있어서는 절차공정성이 자아존중감에 정의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 상호작용공정성은 통계적으로 영향을 미치지 못하였다. 다음 단계에서 상호작용항을 추가하여 회귀분석을 실시한 바, 상호작용항과 종속변수 관계가 유의하지 않은 것으로 나타나 변수들 간의 조절효과는 확인할 수 없었다. 이런 결과는 실험 대상 집단이 시간이 변화함에 따라 내적타당도 저해요인에 영향을 받은 것으로 보이지만, 한편으로는 한국산업인력공단의 채용이 채용연도에 관계없이 공정하게 치루어졌다는 것임을 추측하게 한다.

이러한 결과는 조직 발전을 위해서는 구성원들이 조직의 의사결정과정 에 직·간접적으로 참여할 수 있는 기회를 확대하여 구성원들의 자아존중감을 높일 수 있는 방안을 모색할 필요가 있을 것이다.

[표 17] 가설 검증결과 요약

가설		검증결과
가설1.	조직내 절차공정성 인식은 개인의 자아존중감에 정(+)의 영향을 줄 것이다	지지함
가설2.	조직내 상호작용공정성 인식은 개인의 자아존중감에 정(+)의 영향을 줄 것이다	지지하지 못함
가설3.	조직내 공정성 인식이 개인의 자아존중감에 끼치는 영향에 채용방식이 조절효과가 있을 것이다.	지지하지 못함
가설3 - 1.	조직내 절차공정성 인식이 개인의 자아존중감에 끼치는 영향에 채용방식이 조절효과가 있을 것이다.	지지하지 못함
가설3 - 2.	조직내 상호작용공정성 인식이 개인의 자아존중감에 끼치는 영향에 채용방식이 조절효과가 있을 것이다.	지지하지 못함

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 공공기관에 근무하는 구성원들이 인식하는 공정성이 자아존중감에 끼치는 효과를 분석하고 채용방식이 자아존중감에 미치는 영향력 차이에 따른 조절효과를 검증하기 위한 것으로서 위탁집행형 준정부기관인 한국산업인력공단 구성원을 대상으로 연구를 실시하였다.

연구를 위해 절차공정성과 상호작용공정성을 독립변수로 설정하고 자아존중감을 종속변수로 설정하였다.

측정도구의 타당성 검증을 위해 독립변수 13개 설문문항에 대하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 당초 연구설계와 동일하게 2개 요인이 추출되었으나 종속변수인 자아존중감에서는 의미있게 추출되지 않은 6개 항목은 제외하였다. 크론바흐 알파값(Cronbach's α)을 통해 측정한 신뢰도 분석은 독립변수와 종속변수 모두 0.6 이상으로 나타나 척도의 신뢰도를 확보하였다.

한국산업인력공단은 2015년부터 블라인드채용방식으로 신입 구성원을 채용하였다. 따라서 조사대상은 2013~14년 채용자를 비블라인드채용 방식의 분석 대상으로, 2015~16에 입사한 구성원을 블라인드채용 방식의 분석대상으로 하였다. 총 358명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 응답자는 158명으로 이중불성실 응답자 8명을 제외한 150명을 대상으로 분석을 하였고 응답율은 41.9%이다. 응답자의 인구통계학적 특성 분석결과 조사대상의 실제 인적구성 분포도와 비슷하여 표본의 대표성은 확보되었다고 판단했다.

한국산업인력공단 조직 구성원의 공정성 인식수준(Likert 5점 척도)을 살펴보면, 절차공정성은 3.296으로 보통이상 있었으며, 상호작용공정성은 3.931로 절차공정성보다 더 높게 인식하는 것으로 나타났다. 또한 자아존중감은 3.783으로 나타나 응답자의 다수가 조직의 공정성에 만족하고 조직과 자기자신에 대하여 긍정적으로 보고 있음을 알 수 있다.

성별에 따른 변수차이 검증에서는 남성이 절차공정성과 상호작용공정성 모두 여성에 비해 높게 나타났으나 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다.

연령대에 따른 변수차이 검증에서는 절차공정성과 상호작용공정성, 자아존중감 모두 40세 이상이 가장 높았으며, 절차공정성과 자아존중감은 30~39세가 20~29세 보다 약간 높은 반면, 상호작용공정성은 20~29세가 30~39세보다 약간 높았다. 그러나 사후검정을 실시한 결과 각 연령대별 평균값은 통계적으로 유의한 차이가 없었다. ($p < .01$)

직급에 따른 검증에서는 공정성인식은 6급과 3급직원이 가장 높았고 4급과 5급직원의 순이었다. 그러나 자아존중감은 3급이 가장 높았고 4급직원이 6급직원보다 높았으며 6급직원이 5급직원보다 높았다. 이것은 당시 6급 직원은 고졸자를 채용했고 5급 직원은 대졸자를 채용했는데, 6급직원이 4년 이상을 근무하면 승진 등에서 대졸과 동등한 대우를 해주기 때문에 조직에 대한 만족도가 더 큰 것에서 오는 것으로 보여진다.

채용방식에 따른 인식도 차이는 절차공정성과 상호작용공정성 모두 비블라인드방식으로 입사한 구성원이 약간 높았다. 그러나 자아존중감은 블라인드채용이 비블라인드 채용보다 약간 높았지만 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

공정성 인식과 자아존중감에 대한 다중회귀분석 모형에서는 절차공정성이 자아존중감에 통계적으로 유의하게 나타났다. 그러나 상호작용공정성은 자아존중감에 통계적으로 유의한 결과를 보여주진 못했다.

마지막으로 채용방식에 따른 독립변수와 종속변수간의 조절효과를 확인하였는데 절차공정성 및 상호작용공정성 모두 통계적으로 유의한 차이를 보여주지 못해 공정성 인식 및 자아존중감에 채용방식이 조절효과를 보여주지 못했음을 알 수 있다.

종합적으로, 본 연구 결과는 공정성 인식 중에서 절차공정성이 자아존중감에 영향을 끼친다는 사실을 확인 할 수 있으므로 조직 운영에 구성원들이 적극적으로 참여할 수 있는 방안의 모색이 필요함을 알 수 있다.

제 2 절 연구의 시사점 및 한계

1. 연구의 시사점

본 연구는 공공기관 구성원의 공정성에 대한 인식이 자아존중감에 미치는 영향을 분석한 것으로 다음과 같은 시사점을 도출 할 수 있다.

첫째, 공공기관 구성원의 조직의 의사결정 시스템에 대한 인식이 자아존중감에 끼치는 영향을 검증함에 따라 다소 경직되고 하향식 의사결정 방식에 따라 조직을 운영하는 공공기관에 근무하는 구성원의 자아존중감에 대한 인식을 실증적으로 연구했다는 점에서 분석의 의미가 있다.

둘째, 절차공정성이 높아질수록 구성원 자아존중감이 높아진다는 것을 실증적으로 확인하였다. 이러한 분석결과는 Olkkonen & Lipponen(2006), 박정민·고선희(2016) 등의 선행연구 결과와도 일관성을 보이고 있다.

이는 공공기관 경영진의 조직의 의사결정 시스템에 대한 인식을 제고해야 함을 시사하는데, 다소 경직되고 하향식 의사결정에 따라 조직을 운영하는 공공기관에서 상향식 의사결정 방식을 가미해 조직을 운영한다면 그로 인한 구성원의 자아존중감 상승이 직무만족 상승과 이직의도 저하 등 조직운영에 긍정적인 효과를 기대할 수 있을 것이다.

셋째, 상호작용공정성에 대한 인식이 낮지 않음에도 불구하고 상호작용공정성이 자아존중감에 통계적으로 유의한 결과를 보여주지 못함은 위계문화가 다소 강한 조직의 특징상 하급직원과 의사결정 대리인(상사)과의 관계가 다소 경직되어 있음을 알 수 있다. 최근 공공기관의 열린 경영 기조로 한국산업인력공단의 경우, CEO의 현장 방문, 하급직원으로 구성된 주니어 보드 개최와 의견 취합 등 조직의 의사결정에 절차공정성을 향상시키기 위한 노력을 많이 기울이고 있다. 그러나 동 제도의 시행 시에는 주로 CEO의 의지가 반영되는 경우가 많아 하급직원들의 의견이 상당히 존중되는 경향이 있지만, 업무현장에서는 아직까지는 실무자인 하급직원이 사업 추진시 담당 국장, 부장 등 의사결정 대리인에게 자유롭게 자기 의견을 개진하고 반영시키기가 쉽지않은 분위기가 있어 이에

대한 개선이 필요하다.

넷째, 지난 정부에서 채용방식의 변화를 가져온 주된 이유는 공공기관 구성원의 채용과정에 대한 불공정 의혹이 있었기 때문이다. 연구결과, 채용방식이 구성원의 자아존중감에 조절효과를 보여주지 않았다는 것은 채용 후 다소 긴 시간이 흐름에 따른 동일방법편의의 가능성이 있지만, 그동안 공공기관의 채용이 공정성을 유지하고 있음을 보여준다. 하지만 일자리 감소와 직업안정성 추구에 따라 청년들의 공공기관 선호가 갈수록 높아짐에 따라 이에 부응하기 위해서라도 공공기관 채용을 담당할 전담기관 설립 등 채용의 공정성을 더 강화할 방안을 모색할 필요가 있다.

마지막으로, 대인(對人)업무로 인한 스트레스가 많은 공공기관 구성원들의 자아존중감 상승과 이를 통해 직무만족도를 높임으로서 결과적으로 공공기관의 설립목적인 대국민(對國民) 서비스의 질을 향상시킬 수 있는 방안을 강구하여야 함을 시사한다.

2. 연구의 한계

본 연구는 앞에서 언급한 성과와 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계가 있다.

첫째, 본 연구가 채용방식을 조절변수로 설정하는데 있어 정부의 방침에 따라 채용방식을 일률적으로 적용해야 하는 정부 산하 공공기관의 특성상, 동일년도에 서로 다른 채용방식으로 구성원을 채용하지 못한다는 한계로 인해 동일집단에 대한 횡단연구 방식을 취하지 못했다. 다만 채용이 매년 이루어지기 때문에 채용방식에 따라 공정성이 자아존중감에 끼치는 영향에 조절효과가 있을 것이라는 가설을 설정하였으나 지지하지 못했다.

둘째, 본 연구가 공공기관인 한국산업인력공단 구성원만을 대상으로 이루어졌기 때문에 연구결과를 일반화하기에는 한계가 있다. 그리고 채용방식에 따른 조절효과를 검증하기에는 실험 대상 집단이 시간의 경과에 따른 내적 타당도 저해요인에 영향을 받았을 수 있다.

셋째, 연구에 사용된 변수에 대하여 동일한 응답자가 조직 인식에 따르거나 설문항목수가 적어 내용 및 구성타당도, 내적일관성, 신뢰도가 낮아지는(Kenny, 1979; Nunnally, 1976) 동일방법편의 가능성이 있다. 따라서 향후 조사 대상을 폭넓게 확대하고 변수와 설문항목을 확대할 필요가 있을 것이다.

마지막으로, 인구통계변수를 기준으로 공정성 및 자아존중감에 대한 변수 측정에서 성별, 학력, 채용 방식 등 비교집단간 통계적으로 유의한 결과를 보여주지 못했다. 이는 조사대상 수(358명) 및 응답자수(150명)가 작아 조사 대상 구성원의 정서적 동질화 수준이 높은 결과로 추정된다. 향후에는 조사 대상기관과 표본을 다양하게 더 많이 확보해서 보다 정밀하고 심도있는 연구를 수행할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 고종욱·류철(2005), 분배, 공식절차 및 상호작용 공정성이 호텔종사자의 직무만족, 조직몰입 및 상사신뢰에 미치는 상대적 영향력에 대한 연구. *관광학연구*, 28(4), 193-212
- 김민호(2019), NCS 기반과 채용과 직무태도에 관한 실증연구 - K공기업 사례를 중심으로, 서울대 행정대학원
- 김봉무(2014), 카지노 종사원의 조직공정성 인식이 조직유효성과 경영성과에 미치는 영향-조직유효성의 매개효과를 중심으로, 『*Tourism Research*』, 39(1):63-84.
- 김성국·신수영(2004), 「국가직업능력표준」 개발사례연구, *Ewha Management Review*, Vol. 22 No.1 2004.
- 김영수(2012), 호텔의 보상과 조직구조특성이 조직유효성에 미치는 영향연구. *경기대학교 대학원*
- 김선숙·최희철(2013), 노인의 자아존중감과 우울의 상호 순환적 종단관계, *상담학연구*, 14(4): 2417-2430.
- 김재현·하재만(2013), 가정적 리더십이 조직공정성 인식과 자아존중감에 미치는 영향-외식종사원을 중심으로, *외식경영학회*, Vol 16 No.5 99-123
- 김진실·정형철·김연식·조양래(2015), NCS를 활용한 채용시스템 운영실태에 관한 연구, *직업과 자격연구*, Vol 4, No.1, pp 65-84
- 김혜미(2014), 한국 성인의 우울과 자아존중감의 종단적 상호관계에 관한 연구: 인지취약모델과 상처모델 검증, *한국사회복지연구*, 45(2): 233-261.
- 김혜미·문혜진·장혜림(2015), 성인기 자아존중감 변화와 영향요인에 대한 연구, *한국사회복지학*, Vol.67, No.1, pp83-107
- 나동만·김봄이·윤혜준·현지훈(2016), NCS기반 채용 공공기관의 능력중심 채용 효과성 검증, *한국직업능력개발원*.
- 류장수(2015), 청년인턴제의 성과분석, *월간노동리뷰*, 2015, 7월호 pp31~45

문무기·윤문희(2007), 근로자 균등대우 실현을 위한 노동법적 과제, 한국노동연구원 162쪽

민병익·유태정(2010), 조직공정성이 직무행태와 조직문화에 미치는 영향에 대한 연구. 사회과학연구, 26(4), 271-298.

박원우·김미숙·정상명·허규만(2007), 동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안. 인사·조직연구, 제15권 1호 2007:89~133쪽

박지우(2015), 청소년기 자아존중감에 대한 종단적 프로파일 분석, 서울대학교

박정민·고선희(2016), 조직공정성 인식이 자아존중감 및 직무만족에 미치는 영향: 항공사 객실승무원을 중심으로, 관광연구 제31권 제5호, pp159-176

박지연(2008), 자아존중감이 청소년의 대인관계에 미치는 영향, 이화여대.

박재춘(2013), 절차 및 상호작용공정성이 조직몰입에 미치는 영향, 교육행정학연구, 제31권, 제3호, 97-130

박효민·김석호(2015), 공정성 이론의 다차원성, 사회와이론 27, pp 219-260

배성현·김영진·김미선(2010), 조직공정성과 조직결과변수간의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과 및 부정적 성향의 조절효과. 인적자원관리연구, 17(4), 97-125.

손배원(2015), NCS기반 채용시스템 사례연구:한국산업인력공단의 NCS 기반 채용을 중심으로, 경영컨설팅연구 제5권, 제4호, pp217-228

손종효(2016), 준정부기관 직원의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향 연구, 서울대학교.

오혜·우상범(2017), 인사관리 도구로서 국가직무능력표준(NCS)의 효과성 인식에 관한 실증연구, 인적자원관리연구 24권5호, 109-126

여호근·정호권(2009), 전시컨벤션업 종사원의 자아존중감이 직무만족과 조직성장에 미치는 영향. 관광레저연구, 21(4): 7-22.

이경근(1999), 조직구성원의 태도에 대한 분배공정성, 공식적 절차의 특징, 상호작용적공정성의 차등적 효과. 대한경영학회지, 21, 321-340.

이경근(2006). LMX 및 조직지원인식에 대한 절차공정성, 상호작용공정성의 차등적 효과와 과업수행과의 관계. 산업경제연구, 19(6), 2601-2627.

이대식·여태철·공윤정·김혜숙·송재홍·임진영·황매향(2010), 아동발달과 교육심리의 이해. 서울: 학지사.

- 이상희·임영대·임세순(2014),조직공정성이 상사-부하 교환관계와 직무만족에 미치는 영향연구-서울시내 특 1급 호텔 양식당 조리사를 중심으로,호텔관광연구, 16(3):285-303.
- 이수지 등(2007), 채용결과에 따라 절차 공정성 및 상호작용 공정성이 자아존중감에 미치는 효과”, 한국심리학회지:산업 및 조직, Vol.20, No.2, 157-176
- 이영자(1996), 스트레스,사회적지지, 자아존중감과 우울 및 불안과의 관계. 서울여대 박사학위논문.
- 이옥형(2006), 청년심리학. 과주: 집문당.
- 이자영·남숙경·이미경·이지희·이상민(2009), Rosenberg의 자아존중감 척도 문항수준 타당도 분석, 한국심리학회지:상담 및 치료, 21(1),173-189
- 이재훈·최익봉(2004), 공정성,신뢰,유효성간의 관련성에 관한 연구, 인사·조직연구, 12(1), 93-132.
- 이제식(2018), 조직공정성이 구성원의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향“ 서울대학교 행정대학원
- 이철기·이동진(2012). 조직공정성과 이직의도 및 정서몰입의 관계: 직무소진의 조절효과. 대한경영학회지, 25(8), 3375-3395.
- 이형룡·최홍식·김화연, 2012. 리조트 직원의 감정부조화가 직무만족에 미치는 영향- 자아존중감의 매개효과, 관광연구저널, 26(1), 5-24
- 임효창·손배원·이승호(2015),공공행정서비스기관의 NCS채용사례-서비스분야 NCS확산 정책제안을 중심으로,서비스경영학회지 16(5) 219-236
- 전정호·설현도(2016), 절차적 공정성이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향, 인적자원관리연구 제23권 제5호, 27-47
- 정홍술(2002), 분배·절차·상호작용공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원인식 및 조직시민행동에 미치는 영향, 전남대학교 박사학위 청구논문
- 정익중(2007), 청소년기 자아존중감의 발달궤적과 예측요인, 한국청소년연구, 18(3): 127-166.
- 최소은·이삼순·김삼돌(2014), 조선업 협력업체 근로자의 자아존중감, 직무만족 및 이직의도와와의 관계, 한국직업건강간호학회지,Vol 23 No.2, 106-114

최지애·이인석·전무경(2014), 인사평가의 절차공정성과 조직구성원의 직무태도간의 관계에서 상호작용공정성의 조절효과 분석, 전문경영연구, 제17권 제1호(통권 제37호), 103-123

최희철(2011), 자기존중감과 우울의 상호적 관계: 인지적 취약성 모델, 상처모델, 상호순환적 효과 모델의 검증, 상담학연구, 12(6): 2251-2271.

전병재(1974), 자아개념 측정 가능성에 관한 연구. 연세논총, 11.

이영호(1993), 귀인양식, 생활사건, 사건귀인 및 무망감과 우울의 관계: 공변량 구조모형을 통한 분석. 서울대 박사논문

국가직무능력(NCS) 홈페이지, 한국산업인력공단.

고용노동부, 2015년 중소기업 청년취업인턴제 시행지침.

Abraham, R. (1999). The relationship between differential inequity, job satisfaction, intention to turnover, and self-esteem. *The Journal of Psychology*, 133 (2), 205-215.

Adams, J.Stacy(1965), "Inequity in Social-Exchange", *Advances in Experimental Social Psychology* 2(4): 267-299.

Aristotle[B.C 340] (2009), *The Nicomachean Ethics*, New York: Oxford University Press.

Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles?. *Psychological Science in the Public Interest*, 1(4), 1-44.

Bies, R. J., & Moag, J. S.(1986) Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness, In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard and M. H.Bazerman(Eds.), *Research on negotiations in organizations* (pp.43-55), Greenwich, CT:JAI Press

Folger, R., & R. Cropanzano. (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management*, USA: sage.

- Brockner, J.(1983). Self-esteem and behavioral plasticity: some implications. In L.Wheeler (Ed.), Review of personality and social psychology(Vol. 4, pp. 237-271). Beverly Hills, CA: Sage.
- Cho,N,J., Kim,B.C., Seol,S.B., Bae,W.S., Kim,J.H., & An, J.H. (2013). A study on relationship between job stress, selfesteem and job satisfaction in rehabilitation professional physical therapist. Journal of Korea Society of the Integration Medicine, 1 (1), 69-76.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y.(2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86(2), 425-445.
- Colquitt, J. A.(2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, Journal of Applied Psychology, 86: 386-400.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? An historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), Handbook of organizational justice(pp. 3-58). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Coopersmith, S.(1967). The Antecedents of Self-esteem. Sanfrancisco,W. H. Freedman
- Cowin L. S., & Hengstberger-Sims, C. (2006). New graduate nurse self-concept and retention. *International Journal of Nursing Studies*, 43, 59-70.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progrees in organizational justice: Tunneling through the maze. in Cooper, C.L. &Robertson, I.T.(Eds.). International Review of Industrial and Organizational Psychology, 12. JohnWiley & Sons Ltd.
- Davis, James A., 1959, "A Formal Interpretation of the Theory of Relative Deprivation", *Sociometry* 22(4): 280-296.
- De Cremer, D., van Knippenberg, B., van Knippenberg, Mullenders, D.,

- & Stinglhamber, F. (2005). Rewarding leadership and firm procedures as determinants of self-esteem. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 3-12.
- De Cremer, D., & Sedikides, C. (2008). Reputational implications of procedural fairness for personal and relational self-esteem. *Basic and Applied social psychology*, 30, 66-75.
- De Cremer, D. & Hiel, A. (2008). Procedural justice effects on self-esteem under certainty versus uncertainty: emotions, motivation and emotion. *Emotion*, 32, 278-287.
- Erez, A. & Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation and performance. *Journal of Applied Psychology*; Washington, 86: 1270-1279.
- Folger, R., & R. Cropanzano. (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management*, USA: sage.
- Folger, R., & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, pp. 115-130.
- Folger, R., Cropanzano, R., Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality?, In J. Greenberg and J. Colquitt (Eds). *Handbook of Organizational justice*. London: Routledge.
- Greenberg, J. (1987). Relations to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the end?, *Journal of Applied Psychology*, 72: 55-61
- Greenberg, J. (1990). Looking fair vs. being fair: Managing impressions of organizational justice, In B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational behavior*, 12: 111-157. Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenberg, J., & Lind, E.A. (2000). The pursuit of organizational justice : From conceptualization to implication to application, In C.L Cooper & E .A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology*, Black well, pp.72-108 .

- Greenberg, J., & R. Cropanzano. (2001) *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press: Stanford
- Hormans, George C., 1961, *Social Behavior. Its Elementary Forms*, New York, NY: Harcourt
- Iglesias, M. E., & Vallejo, E. B. (2012). Prevalence of bullying at work and its association with self-esteem scores in a Spanish nurse sample. *Contemporary Nurse*, 42 (1), 2-10.
- Kenny, D. A. (1979). *Correlation and causality*. New York: Wiley.
- Kim, S. W., Sohn, A. R., & Lee, J. S. (2005). The effects of job stress on musculoskeletal diseases among shipyard workers. *Physical Therapy Korea*, 12 (3), 1-10.
- Korman, A. K. (1976). Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management review*, 1(1), 50-63.
- Lazarus, R. S. (1968). Emotions and adaptation: Conceptual and empirical relations. In W. J. Arnold (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*(Vol.6, pp. 175-270). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Lazarus, R. S., Averill, J. R., & Opton, E. M. (1970). Toward a cognitive theory of emotion. In M. B. Arnold(Ed.), *Feelings and Emotions: the Loyola Symposium*. Academic Press, NY and London. pp. 207-232.
- Lazarus, R. S., Kanner, A. D., & Folkman, S. (1980). Emotions: A cognitive phenomenological anaysis. In R. Plutchik & H. Kellerman (Eds.), *Emotion Theory, research and experience*(Vol. 1, pp.189-218). NY: Academic Press
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory ?. In K.G. Gergen , M.S. Greenberg and R.H.Willis (Eds.), *Social exchange : Advance s in theory and research*. New York : Pl enum Press, pp.27- 55.

- Laible, D. J., Carlo, G., & Roesch, S. C. (2004). Pathways to self-esteem in late adolescence: the role of parent and peer attachment, empathy, and social behaviours. *Journal of Adolescence*, 27(6), 703–716.
- Lee, Y. J., Kim, T. H., & Chang, S. R. (2011). A study on musculoskeletal disorders and job stress of workers in a shipbuilding company. *Journal of the Korean Society of Safety*, 26 (5), 89–98.
- Lind, E.A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Tayler, M. S.(2000). Integrating justice and social exchange: The differring effects of fair procedures and treatment on work relationships, *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748.
- Mcallister,D.J., & Bigley, G. A.(2002). Work context and the definition of self: How organizational care influences organization-based self-esteem. *Academy of Management Journal*, 45(5), 894–904.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
- Nunnally, J. C.(1976). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Olkkonen, M. E., & Lipponen, J.(2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202–215.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2011). The relationships of role clarity and organization-based self-esteem to commitment to supervisors and organizations and turnover intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 41 (6), 1455–1485.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press

- Schaffer, D. R. (1999). *Developmental Psychology* (5th ed.), Childhood & Adolescence. CA: Brooks/Cole.
- Schroth, H.A., & Shah, P.P.(2000). Procedures: Do we really want to know them? An Examination of the effects of procedural justice on self-esteem. *Journal of Applied Psychology*, 85, 462-471
- Smith, H. J., Thomas, T. R., & Tyler, T. R.(2006). Concrete construction employees: When does procedural fairness shape self-evaluations? *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 644-663.
- Spreitzer, G. M.(1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*. 39(2): 483-504.
- Srikanth, P. B., & Gurunathan, L.(2013). Interactional justice and job mobility preparedness: mediating role of leader-member exchange(LMX). *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 7-32.
- Somerville, L. H., Kelley, W. M., & Heatherton, T. F. (2010). Self-esteem modulates medial prefrontal cortical responses to evaluative social feedback. *Cerebral Cortex*, 20 (12), 3005-3013.
- Sweeney, P., McFarlin, D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Thibaut, John and Laurens Walker, 1975, *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated
- Thomas, G. C., Brooks, M. B. & James, S. B.(2004). Distributive and procedural justice in a sales force context scale development and validation, *Journal of Business Research*, 57(1): 86-93.
- Trzesniewski, K. H., Robins, R. W., Roberts, B. W., and Caspi, A., (2004), "Personality and self-esteem development across the life span", in *Recent Advances in Psychology and Aging*, edited by Costa, P. T., and Siegler, I. C., Amsterdam: The Netherlands Elsevier Science.

- Tyler, T.R. (1984). The role of perceived justice in defendants' evaluation of the courtroom experience. *Law and Society Review*, 18, pp 51-74 .
- Tyler, T. R.(1989), "The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group-Value Model," *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.
- Tyler, T. R. & Lind, E. A.(1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna(Ed), *Advances in Experimental Social Psychology*. (25): 115-191. San Diego, CA:Academic Press
- Tyler, T. R.(1999). Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective. *Research in Organizational Behavior*, 21, 201-246.
- Tyler, T. R., Degoe, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of psychological dynamics of group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913-930.
- Wylie, R. C. (1979). *The self-concept: Vol. 2. Theory and research on selected topics*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Zhang, H., Guan, L., Qi, M., & Yang, J. (2013). Self-esteem modulates the time course of self-positivity bias in explicit self-evaluation. *PLoS ONE*, 8 (12), 1-10.
- Zimmerman, M. A., Copeland, L. A., and Shope, J. T., 1997, "A longitudinal study of self-esteem: implications for adolescent development", *Journal of Youth and Adolescence*, 26(2): 117-141.